



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE SPOLEČNOSTI**

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Jan Záhorský

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Jan Záhorský**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Podnikatelský záměr rozvoje společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student navrhuje možnosti dalšího rozvoje společnosti.

### Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu současného stavu společnosti, která se zabývá maloobchodním prodejem chovatelských potřeb prostřednictvím internetového obchodu. Na základě výsledků analýzy a srovnání s původním záměrem je navržen další rozvoj společnosti.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, finanční analýza, SWOT, Porterův model, marketingový mix, řízení zásob, bod zvratu, finanční výkazy

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on the financial analysis of the current situation of the retail company, which sells pet supplies on the internet store. Based on the results of the analysis and the comparison with the original business plan, further plan development of the company is proposed.

## **Key Words**

Business plan, financial analysis, SWOT, Porter's five forces analysis, marketing mix, inventory management, break even point, financial statements

## **Bibliografická citace:**

ZÁHORSKÝ, J. *Podnikatelský záměr rozvoje společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 79 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

.....  
podpis studenta

**Poděkování**

Tímto děkuji svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Vojtěchu Bartoši, Ph.D. za cenné rady a děkuji své přítelkyni Katce za její trpělivost a psychickou podporu.

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY .....</b>	<b>10</b>
1.1 <i>Formulace cílů vedoucích k řešení problému a použité metody</i> .....	10
1.1.1 Hlavní cíle .....	10
1.1.2 Dílčí cíle .....	10
1.2 <i>Stručná charakteristika společnosti</i> .....	10
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Podnikatelský plán</i> .....	13
2.1.1 Moderní názor na podnikání .....	14
2.1.2 SWOT .....	16
2.1.3 Konkurenční výhoda a strategie .....	17
2.1.4 Analýza zainteresovaných stran .....	18
2.1.5 Porterův model konkurenčního prostředí .....	18
2.1.6 Bod zvratu .....	20
2.1.7 Zásoby .....	21
2.2 <i>Finanční řízení a rozhodování</i> .....	22
2.2.1 Finanční výkazy .....	23
2.2.2 Rozvaha .....	24
2.2.3 Výkaz zisků a ztrát .....	25
2.2.4 Výkaz peněžních toků .....	26
2.2.5 Vztah mezi finančními výkazy .....	27
2.3 <i>Finanční analýza</i> .....	28
2.3.1 Poměrové ukazatele .....	29
2.3.2 Finanční stabilita a zadluženost .....	30
2.3.3 Rentabilita .....	32
2.3.4 Likvidita .....	34
2.3.5 Aktivita .....	35
2.4 <i>Marketing</i> .....	37
2.4.1 Marketingový mix .....	37
2.4.2 Management produktů .....	38



2.4.3	Segmentace.....	39
<b>3</b>	<b>ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>40</b>
3.1	<i>Analýza na základě finančních výkazů.....</i>	<i>40</i>
3.1.1	Výsledek hospodaření v uplynulých obdobích .....	40
3.1.2	Struktura aktiv a pasiv .....	42
3.1.3	Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů .....	43
3.1.4	Analýza nákladů.....	47
3.1.5	Analýza tržeb.....	50
3.1.6	Analýza zásob .....	53
3.1.7	Bod zvratu .....	54
3.2	<i>Obecná analýza stavu společnosti .....</i>	<i>57</i>
3.2.1	Porterův model konkurenčního prostředí .....	57
3.2.2	Analýza konkurence .....	59
3.2.3	SWOT analýza .....	59
<b>4</b>	<b>NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘEDPOKLADY REALIZACE .....</b>	<b>61</b>
4.1	<i>Formulace řešení .....</i>	<i>61</i>
4.1.1	Řízení nákladů a skladových zásob.....	61
4.1.2	Efektivita marketingu a loajalita zákazníků .....	64
4.2	<i>Stanovení podmínek realizace návrhu .....</i>	<i>70</i>
4.2.1	Řízení nákladů a skladových zásob.....	70
4.2.2	Efektivita marketingu a loajalita zákazníka .....	71
4.3	<i>Návrh harmonogramu realizace návrhu.....</i>	<i>71</i>
4.3.1	Řízení nákladů a skladových zásob.....	71
4.3.2	Efektivita marketingu a loajalita zákazníka .....	73
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM ROVNIC .....</b>	<b>79</b>

## Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybral téma Podnikatelský záměr rozvoje společnosti, které se skládá z analýzy vybrané společnosti, návrhu na budoucí rozvoj a řešení případně nalezených problémů. Má práce analyzuje mladou společnost, která se zabývá prodejem chovatelských potřeb prostřednictvím internetového obchodu. Společnost založil mladý pár, který nyní sám zajišťuje chod celé společnosti, a při jejím rozvoji čerpají ze svých dosavadních zkušeností z předchozích zaměstnání. Jejich vizí je vytvořit společensky odpovědnou společnost, která díky svojí činnosti a vlivu dokáže poskytovat kvalitní služby zákazníkům a zajistit podporu pro neziskové organizace, které se zabývají problematikou týraných a opuštěných zvířat. Jejich hodnoty a hodnoty společnosti jsou: loajalita, důvěra, efektivita a rychlost. I přes velkou konkurenci se chtějí v tomto segmentu prosadit a přinést do něj inovace, které jsou běžné ve vyspělejších segmentech, jako je např. elektro. Oba se rozvoji společnosti věnují na plný úvazek.

Má práce se skládá ze dvou hlavních částí. V první části s pomocí nástrojů finanční analýzy zaměřím na aktuální stav a finanční zdraví společnosti. Ta se opírá o finanční výkazy a o velké množství interních statistických souborů, které mi společnost pro účely této práce poskytla. Jednotlivé výkazy a její části vyhodnotím pomocí poměrových ukazatelů a srovnáním hodnot v jednotlivých obdobích. Důležitou součástí analýzy bude výpočet bodu zvratu. V obecné analýze budu analyzovat prostředí společnosti, její konkurenci a pomocí SWOT analýzy její silné, resp. slabé, stránky a příležitosti, resp. hrozby. Konkrétní výsledky budu porovnávat a hodnotit s dostupnými hodnotami, které si majitelé stanovili při své vlastní analýze. Tu vytvořili před založením společnosti a chtějí ji nyní aktualizovat. V části druhé jsou, na základě zjištěných hodnot a informací, vytvořeny konkrétní návrhy na další rozvoj společnosti. K těmto návrhům stanovím podmínky, za kterých bude možné návrhy realizovat. Poté, ve spolupráci se majiteli společnosti, vytvořím harmonogram realizace jednotlivých návrhů.

# **1 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY**

Zkoumaná společnost byla založena v červenci 2015 a její hlavní činností je maloobchodní prodej chovatelských potřeb s výhradním zaměřením na sortiment pro psy. Prodej je realizován primárně přes internetový obchod.

## **1.1 Formulace cílů vedoucích k řešení problému a použité metody**

Vlastníci před založením společnosti provedli vlastní průzkum trhu a analýzu odvětví. Vytvořili pomocí těchto údajů základní podnikatelský plán s krátkodobým odhadem výsledků společnosti. Po roce provozu, kdy společnost nedosáhla odhadovaných výsledků, mají být analyzovány jejich původní odhady a na základě aktuálního stavu navržena řešení vzniklých problémů.

### **1.1.1 Hlavní cíle**

Hlavním cílem této práce je podrobení dosavadních výsledků společnosti analýze a aktualizace původního podnikatelského plánu s návrhem dalšího rozvoje. Pro analýzu budou použity veškeré dostupné účetní záznamy a další interní data, které společnost shromáždila za účelem vyhodnocení svých výsledků.

### **1.1.2 Dílčí cíle**

Za dílčí cíle se považují vzniklé návrhy a doporučení, jejichž realizace by vedla k řešení identifikovaných problémů. Součástí je hodnocení každého návrhu z hlediska jeho proveditelnosti, možného přínosu a časové náročnosti realizace. Návrhy mají vzniknout za využití nástrojů finanční analýzy a metod specifikovaných v teoretických východiscích této práce.

## **1.2 Stručná charakteristika společnosti**

Společnost byla založena jako společnost s ručením omezeným v červenci 2015 dvěma společníky, kteří prozatím sami zajišťují chod celé společnosti. Využívají k tomu

svých dřívějších profesních zkušenostní a společně zajišťují veškerou potřebnou činnost a znalosti, které jsou pro vybudování úspěšné společnosti zapotřebí.

Hlavním sortimentem, který společnost nabízí, jsou chovatelské potřeby s výhradním zaměřením na psy. Je to jeden z projevů diferenciací společnosti na trhu, kdy se odlišuje od klasického zverimexu právě tímto zaměřením. I přes toto omezené zaměření čítá produktové portfolio více jak 10 000 produktů, ze kterých si mohou zákazníci vybrat, co se jim zrovna líbí a co jejich pes aktuálně potřebuje. Produkty jsou pečlivě zařazené do více než 100 kategorií.

Veškerý prodej je realizován v internetovém obchodu, který si společnost svépomocí od počátku vyvíjí. Už při návrhu bylo zřejmé, že spravovat tak velké množství produktů bude vyžadovat velkou míru automatizace a tedy na míru šité funkce e-commerce řešení. Tím se vyloučilo velké množství krabicových řešení a služeb pronájmu<sup>1</sup>. Dalším kritériem byla rychlost systému a jednoduchá rozšiřitelnost systému. Tím se vyřadila většina volně dostupných řešení (open source). Poslední dvě možnosti byl: zakázkový vývoj SW společností třetí strany nebo vlastní vývoj, tzv. in-house. Zakázkový vývoj je relativně rychlý a splňuje všechny požadavky, je však finančně velmi náročný. Mimo to nese také několik rizik. Zaprvé, že dodavatel nebude schopen v budoucnu dál vývoj zajistit, což by mohlo ochromit chod společnosti. Zadruhé, většina dodavatelů vyvíjí software waterfall<sup>2</sup> způsobem, který nedovoluje průběžně zasahovat do zadání a vytvořit tak systém, který by skutečně reflektoval potřeby společnosti při jejím růstu. Proti tomu vlastní vývoj se skládá převážně ze mzdových nákladů a je schopen se pružněji přizpůsobit potřebám společnosti za podpory agilních metodik vývoje<sup>3</sup>. Vzhledem k tomu, že jeden ze zakladatelů je profesně vývojář IS se zkušenostmi s vývojem většími podnikových systémů, se rozhodli zakladatelé pro vlastní vývoj celého informačního systému.

---

<sup>1</sup> zakoupený nebo pronajatý software vyvíjený společností třetí strany, který má přesný účel a množinu funkcí, které nelze na přání upravit pro potřeby společnosti

<sup>2</sup> sekvenční vývojový proces, ve kterém je vývoj nahlížen jako neustále se svažující tok od analýzy přes vývoj až po integraci

<sup>3</sup> skupiny metod pro vyvíjení softwaru založené na iterativním a inkrementálním vývoji, které umožňují rychlý vývoj softwaru a zároveň dokáží reagovat na změnu požadavků v průběhu vývojového cyklu

Fyzická manipulace se zbožím, skladování zásob a expedice je realizována v sídle společnosti. Distribuce k zákazníkům je realizována několika přepravními partnery tak, aby si zákazník mohl vybrat vyhovující způsob přepravy (na adresu, na výdejní místo, do výdejního automatu) a ke každému přepravci nabízí společnost několik druhů plateb (dobírkou, převodem, kartou online).

Většinu marketingové činnosti si společnost také zajišťuje sama. Vzhledem k tomu, že jediný prodejní nástroj je internetový obchod, využívá všechny možné druhy a kanály online marketingu. Správu některých kanálů zajišťují marketingové agentury. Od začátku společnost využívá služeb externí copywriterky, která se podílela na celkovém nastavení tonality a komunikace se zákazníky.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Podnikatelský plán

Aby bylo možné komplexně posoudit reálnost a životaschopnost podnikatelského záměru, je nutné sestavit si podnikatelský plán. V něm by měl podnikatel popsat svůj záměr, podstatné vnitřní a vnější faktory související s jeho zamýšlenou podnikatelskou činností. Plán by měl definovat misi a vizi společnosti a cestu, resp. cíl, kterého má dosáhnout. Je to nástroj především pro samotného podnikatele, aby neztratil přehled o tom, kde se společnost nachází, kam směřuje a jak se tam chce dostat. Z toho důvodu je nutné podnikatelský plán aktualizovat, doplňovat a komentovat. I přes jeho důležitost je často sestavován komplexně až ve chvíli, kdy ho od podnikatele požaduje banka nebo investor.

Podnikatelský plán by měl být:

- inovativní
- srozumitelný a uváženě stručný
- logický a přehledný
- pravdivý a reálný
- a respektující rizika.

Nedílnou součástí plánu je popis samotného záměru (produktu nebo služby), analýza zákazníků, analýza konkurence, analýza trhu, marketingové a prodejní metody, a v neposlední řadě finanční plán.<sup>4</sup>

Začínající podnikatelé často opomíjejí důležitost definovat od začátku misi a vizi společnosti. Tato chyba často pramení z nepřesné interpretace těchto termínů. Přitom stanovení kvalitních cílů je jedním ze základních kamenů pro úspěch společnosti.

---

<sup>4</sup> (Srpová, & Řehoř, 2010, pp. 59-65)

Mise je to, čeho chce společnost podnikáním dosáhnout. Co dělá, pro koho, jak a proč. Je vhodné misi průběžně aktualizovat tak, jak se společnost vyvíjí. Naopak vize je něco, co popisuje ideální budoucnost společnosti a co ji stále žene vpřed. Pokud se s ní dokáží všichni zaměstnanci ztotožnit, může se jednat o největší motivační faktor.<sup>5</sup>

### **2.1.1 Moderní názor na podnikání**

Je mnoho důvodů k tvrzení, že ve světovém tržním prostředí dochází k závažným změnám, na který by mělo být reagováno jinak než v minulosti a tyto změny se musí především projevit v managementu společností. Za jeden ze zásadních momentů, který ovlivňuje celou řadu změn v ekonomickém prostředí, je rostoucí převaha nabídky nad poptávkou, za jejich hlavní příčinu můžeme považovat nadměrné výrobní kapacity a tlak na produktivitu.

Z toho vyplívají zásadní změny v tržních vztazích, kdy určujícím pro trh není výrobce, ale zákazník. Právě ten má obvykle zájem vyjednávat malá množství, což často vede k tlaku na omezování výrobních sérií. Díky technickému rozvoji a globalizaci je navíc zákazník velmi dobře informován, proto si může optimalizovat svoji volbu produktů, dodavatelů atd. Výše uvedené rysy soudobého tržního prostředí potvrzují již známý fakt, že skončila éra výrobce a je nahrazena érou spotřebitele. Proto je nutné, aby si manažeři a majitelé podniků tuto skutečnost připustili. Pro adaptaci na toto nové prostředí je zapotřebí aplikovat některé klíčové změny v pohledu na přínosy pro podnik, na zvyšování výkonnosti podniky a v orientaci na zákazníka.

Pro podnikání je dobré mít produkty, o které je zájem. Ovšem ještě lepší je mít zákazníky, kteří nejen odebírají, ale za odebrané výrobky i platí. Nikoliv orientace na výrobu, ani na produkty, ale přednostní orientace na zákazníky je v současnosti krédem podnikání. Proto by v ohnisku zájmu manažerů měl být hlavní zákazník, potom až výroba a samotný produkt. Zaměření na zákazníka má bezpochyby logické opodstatnění, neboť jsou to zákazníci, kteří za výrobky a služby platí, jsou to zákazníci, kteří přinášejí podniku ekonomický efekt. Je však zcela zřetelné, že ne všichni zákazníci jsou pro podnik stejně důležití. Z hlediska přínosů ze vztahů a četnosti vztahů můžeme provést rozdělení

---

<sup>5</sup> (Srpová, & Řehoř, 2010, pp. 143-144)

zákazníků do čtyř základních skupin a určit strategické přístupy v koncipování vztahů s nimi.

**Obrázek 1 Rozvrstvení zákazníků a typické vztahy (Veber, Srpová, s. 122)**



Toto rozvrstvení je dalším potvrzením Paretova principu. V portfoliu většiny podniků najdeme klíčové zákazníky, o jejich stálou přízeň a o rozvíjení vztahů s nimi by měl podnik usilovat. U skupiny perspektivních zákazníků by mělo být úsilí zaměřeno na další rozvoj vztahů a posunutí do skupiny klíčových zákazníků. Ve skupině nejasných zákazníků zase mělo dojít k analýze příčin, proč jsou zařazeni do této kategorie a následně rozhodnuto o další snaze v rozvoji vztahu, resp. jeho ukončení. U poslední skupiny by se mělo zvážit, jak vztahy případně do budoucna řešit, pokud by ze strany zákazníka vznikla nová iniciativa. Uvedené schéma nepokrývá zákazníky, kteří od podniku odešli, ani skupinu zákazníků, které by naopak společnost ráda získala.

Management zohledňující orientaci na zákazníka by měl zavést přístup označovaný jako „podnik, se kterým se dobře spolupracuje“, což v praxi znamená zejména:



- zavést pro zákazníka snadnou komunikaci – snadný způsob objednání zboží, pohotové informování o stavu vyřizování jeho zakázky, volbu užívaných odborných výrazů srozumitelných zákazníkovi,
- zákazník musí být obsloužen z jednoho místa – to, že podnik má členité své výrobní portfolio nebo organizační strukturu není důvodem, aby byl zákazník odkazován na různé osoby, se kterými by měl vyřešit svoje problémy,
- přizpůsobit se zákazníkovi, diferenciovat své přístupy k zákazníkům – pečlivější musí být obsluha klíčových zákazníků, zákazník by se neměl přizpůsobovat zvyklostem dodavatele, v terminologii, pracovní době apod.

Moderní obchodní vztahy nespočívají v řešení výrobních úkolů výrobce-dodavatele, ale v řešení problémů zákazníka.<sup>6</sup>

### 2.1.2 SWOT

SWOT analýza, nebo také analýza silných a slabých stránek, je jednou z nejrozšířenějších metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo některé její části. Na základě vnitřní analýzy (zaměřuje se na silné a na slabé stránky) a vnější analýzy (zaměřuje se na příležitosti a na hrozby) lze generovat strategické alternativy. Při zpracování analýzy je důležité již na začátku znát konkrétní účel, ke kterému budeme získané výsledky touto analýzou používat. Kromě standardního využití pro generování strategických alternativ s využitím matice SWOT, lze využít analýzu některým z následujících způsobů:

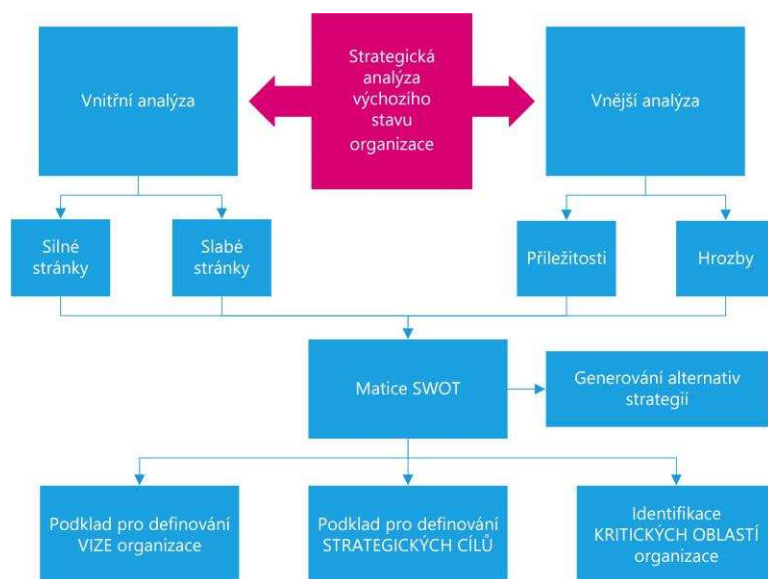
- podklad pro definování vize
- podklad pro zformulování strategických cílů
- pro identifikaci kritických oblastí.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> (Veber, & Srpová, 2012, pp. 120-126)

<sup>7</sup> (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2010, pp. 295-297)

Obrázek 2 Základní rámec SWOT analýzy (Grasseová, s. 297)



SWOT analýza by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje. Je proto vhodné zaměřit se pouze na to podstatné.<sup>8</sup>

### 2.1.3 Konkurenční výhoda a strategie

Jednou z ústředních otázek v konkurenční strategii je relativní postavení podniku uvnitř odvětví. Jeho postavení, které získá, rozhoduje o tom, v jakém vztahu bude jeho výnosnost k průměru v odvětví. Společnost, která dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysokou míru zisku, i když bude struktura odvětví nepříznivá.

Ukázalo se, že nezbytným základem pro nadprůměrné výkony je udržitelná konkurenční výhoda. I když může mít nesčetné množství silných a slabých stránek při srovnání s jeho konkurencí, existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může podnik mít: nízké náklady nebo diferenciaci. Každá z těchto generických strategií znamená zásadně odlišnou cestu ke konkurenční výhodě. Společnost, která chce dosáhnout vůdčího postavení v nízkých nákladech, si stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Při strategii diferenciaci pak společnost usiluje o to, aby ve svém odvětví byla jedinečná v některých dimenzích, které

<sup>8</sup> (Keřkovský, & Vykypěl, 2002, p. 98)

kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (produktu nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje jedinečné postavení. Za svou jedinečnost je společnost odměněna vyšší cenou.<sup>9</sup>

Obrázek 3 Generické strategie (Porter, s. 31)



#### 2.1.4 Analýza zainteresovaných stran

Pod pojmem zainteresovaná strana se dle ČSN EN ISO 9000:2006 nachází osoba nebo skupina, která má zájem na úspěchu organizace. Jinak také jako „osoba se zájmem“. Jako příklady zainteresovaných stran se uvádějí zákazníci, obchodní partneři, zaměstnanci, podílníci a vlastníci, ale také vláda a legislativní orgány. Pro potřeby této práce je zákazníkem myšlena osoba, který přijímá výrobek nebo službu. Obecně se zákazníci rozdělují na interní a externí. Interním zákazníkem může být organizační prvek nebo složka organizace. Externím zákazníkem vůči organizaci je například spotřebitel. Cílem analýzy je porozumět potřebám a očekáváním zainteresovaných stran.<sup>10</sup>

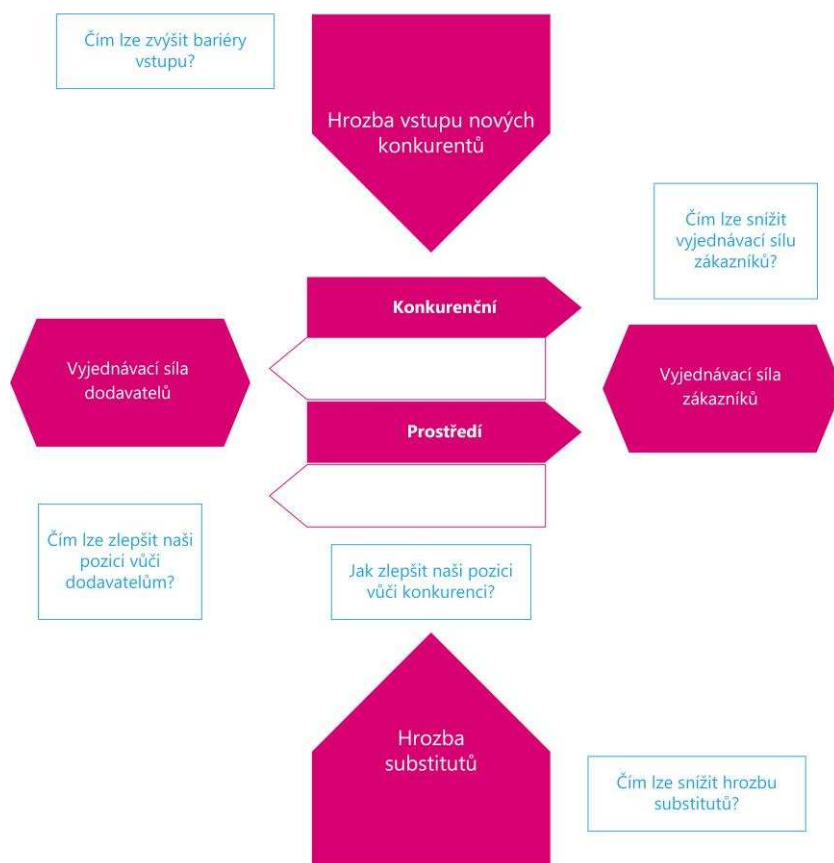
#### 2.1.5 Porterův model konkurenčního prostředí

Důležitou částí podnikatelského plánu je analýza okolí společnosti. To je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Velmi užitečným nástrojem analýzy oborového okolí je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

<sup>9</sup> (Porter, 1993, pp. 29-34)

<sup>10</sup> (Grasseová & Dubec, & Řehák, 2010, pp. 45-46)

**Obrázek 4 Porterův model (Keřkovský, Vykypěl, s. 47)**



Model vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti působící v určitém odvětví, je určována působením pěti základních činitelů:

1. vyjednávací silou zákazníků
2. vyjednávací silou dodavatelů
3. hrozbou vstupu nových konkurentů
4. hrozbou substitutů
5. rivalitou firem působících na daném trhu.<sup>11</sup>

Každý z těchto činitelů má svoje typické faktory, které by měla každá taková analýza obsáhnout. Jako každá analýza, měla by i tato analýza by měla být zaměřena na budoucnost a odrážet realitu a nikoliv vyjadřovat subjektivní názor autora. Tyto problémy

<sup>11</sup> (Keřkovský, & Vykypěl, 2002, pp. 47-49)

mohou být vyřešeny použitím jednoduché metody. Ta je založena na tom, že k jednotlivým faktorům jsou formulována kritéria, odrážející daný aspekt, a tato kritéria jsou kvantifikována bodováním na základě odhadů expertů/respondentů. Aspekt zaměřený na budoucnost je v této metodě vyřešen tak, že respondenti hodnotí současnost a budoucnost. Absolutní hodnotou a aritmetickým průměrem bodů pak můžeme posuzovat jednotlivé faktory.

Příklady některých faktorů pro jednotlivé činitele: vyjednávací síla zákazníků (počet významných zákazníků, význam výrobku pro zákazníka, hrozba zpětné integrace, ziskovost zákazníka), vyjednávací síla dodavatelů (počet a význam dodavatelů, existence substitutů, význam odběratelů pro dodavatele, hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví), hrozba vstupu do odvětví (úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, vládní politika), hrozba substitutů (existence mnoha substitutů na trhu, konkurence v odvětví substitutů, vývoj cen substitutů, užité vlastnosti substitutů), konkurenční rivalita v odvětví (počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost, růst odvětví, podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady, diferenciací produktů/služeb, diferenciací konkurentů, šíře konkurence).<sup>12</sup>

#### 2.1.6 Bod zvratu

Důležitým nástrojem pro rozhodování a nastavení strategie je analýza bodu zvratu, modelující vztah nákladů, objemu produkce a zisku. Bod zvratu určuje, při jakém množství produkce uhradí dosažené tržby vynaložené náklady a nevzniká tak ani ztráta ani zisk.

**Rovnice 1 Výpočet bodu zvratu (Mulač, Mulačová, s. 27)**

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - v}$$

$Q_{BZ}$ ... velikost produkce, při níž podnik dosáhne bodu zvratu

$p$ ... prodejní cena na 1 ks produkce

$FN$ ... fixní náklady

$v$ ... variabilní náklady na 1 ks produkce

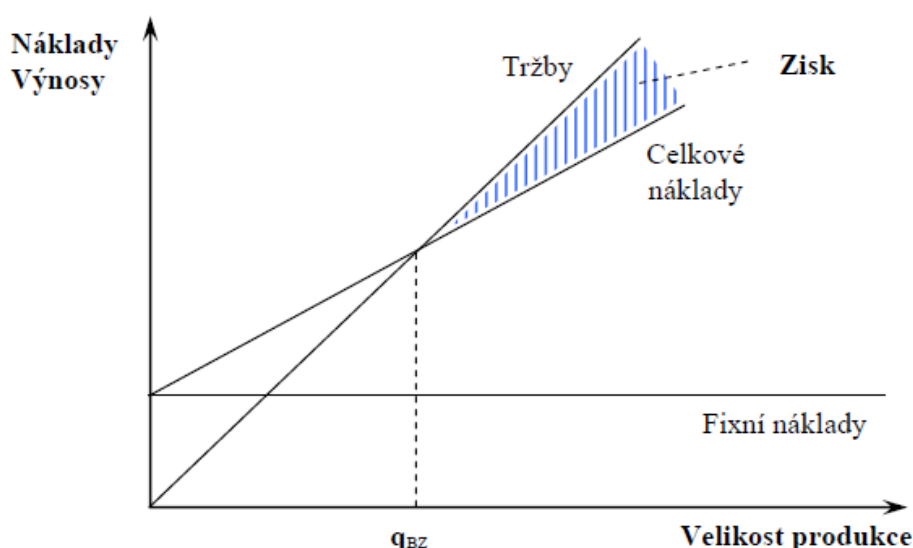
---

<sup>12</sup> (Keřkovský, & Vykypl, 2002, pp. 144-147)

Po dosažení bodu zvratu vzniká zisk, který při neměnné ceně a proporcionálních nákladech roste tím více, čím více výrobků společnost produkuje, resp. prodává. Pomocí obdobné úvahy lze stanovit velikost produkce, při které společnost dosahuje určité velikosti zisku. Stačí v čitateli k fixním nákladům přičíst požadovanou hodnotu zisku.

Výše uvedené je primárně vyjádřeno pro produkci jediného výrobku, což je značně nereálná situace. Nastíněné principy lze však jednoduše aplikovat i na komplexní výrobní program. Je zapotřebí technikou váženého aritmetického průměru stanovit parametry jakéhosi reprezentativního průměrného výrobku – určíme průměrnou cenu a průměrné variabilní náklady na kus.<sup>13</sup>

Obrázek 5 Grafické znázornění bodu zvratu (Mulač, Mulačová, s. 27)



### 2.1.7 Zásoby

Potřebná výše zásob je velmi ovlivněna typem podniku a odvětvím, ve které se podnik pohybuje. Zásoby se rozdělují na tyto 3 skupiny:

- Zásoby materiálů a surovin
- Zásoby rozpracované výroby (polotovary, nedokončené výrobky)

<sup>13</sup> (Mulač, & Mulačová, 2007, pp. 27-28)

- Zásoby hotových výrobků (zboží)

V obchodních podnicích se vyskytuje minimum zásob materiálu a převažují hlavně zásoby hotových výrobků. V technologicky náročných výrobcích zase naopak bývá velký stupeň rozpracovanosti a velkou část zásob tvoří nedokončené výroby.

Existuje řada metod a způsobů, jakým lze zásoby řídit, ale každý podnik se musí rozhodovat především podle svých možností. Obvykle mají malé podniky relativně vyšší podíl zásob než velké podniky v tomtéž odvětví, protože je daleko více ovlivňují jakékoli výkyvy a náklady nedostatku.

Cílem plánování zásob je, aby byly co nejmenší, ale přitom umožňovaly bezproblémový chod podniku.

Velmi snadno použitelná pro menší podniky je metoda ABC. Ze zkušeností platí v zásobování podniku stejně jako v mnoha jiných odvětvích tzv. Paretův princip. Tedy 80 % zásob podniku je obvykle tvořeno jen 20 % položek. Z toho plyne, že když se podnik zaměří na pouhých 20 % položek, tak má pod kontrolou většinu zásob. Tyto klíčové zásoby se označují jako „A“ a je jim věnována největší pozornost. Skupinu „B“ tvoří zásoby, jejichž hodnota je od 10 % do 15% celkové hodnoty zásob. Jde o malé množství položek, nemusí jim být tedy věnováno už tolik pozornost. Skupinu „C“ tvoří velké množství položek, jejichž hodnota je ale dohromady velmi malá a na její řízení není potřeba se tolik soustředit. Pro tuto metodu a efektivní řízení zásob je nutné provést správnou diferenciaci položek do uvedených skupin.<sup>14</sup>

## 2.2 Finanční řízení a rozhodování

Finanční řízení a rozhodování lze považovat za nedílnou součást všech aktivit podniku, které plní nezastupitelnou roli v rámci celkového řízení a rozhodování podniku. Pro finance je charakteristické, že plní syntetickou roli, jelikož pomocí finančních prostředků lze převést na společného jmenovatele různé aktivity a činnosti a ohodnocovat a porovnávat různé podnikové činnosti. Díky tomu je možné prostřednictvím financí řídit a rozhodovat o základních směrech vývoje a o rozdělování finančních zdrojů v podniku.

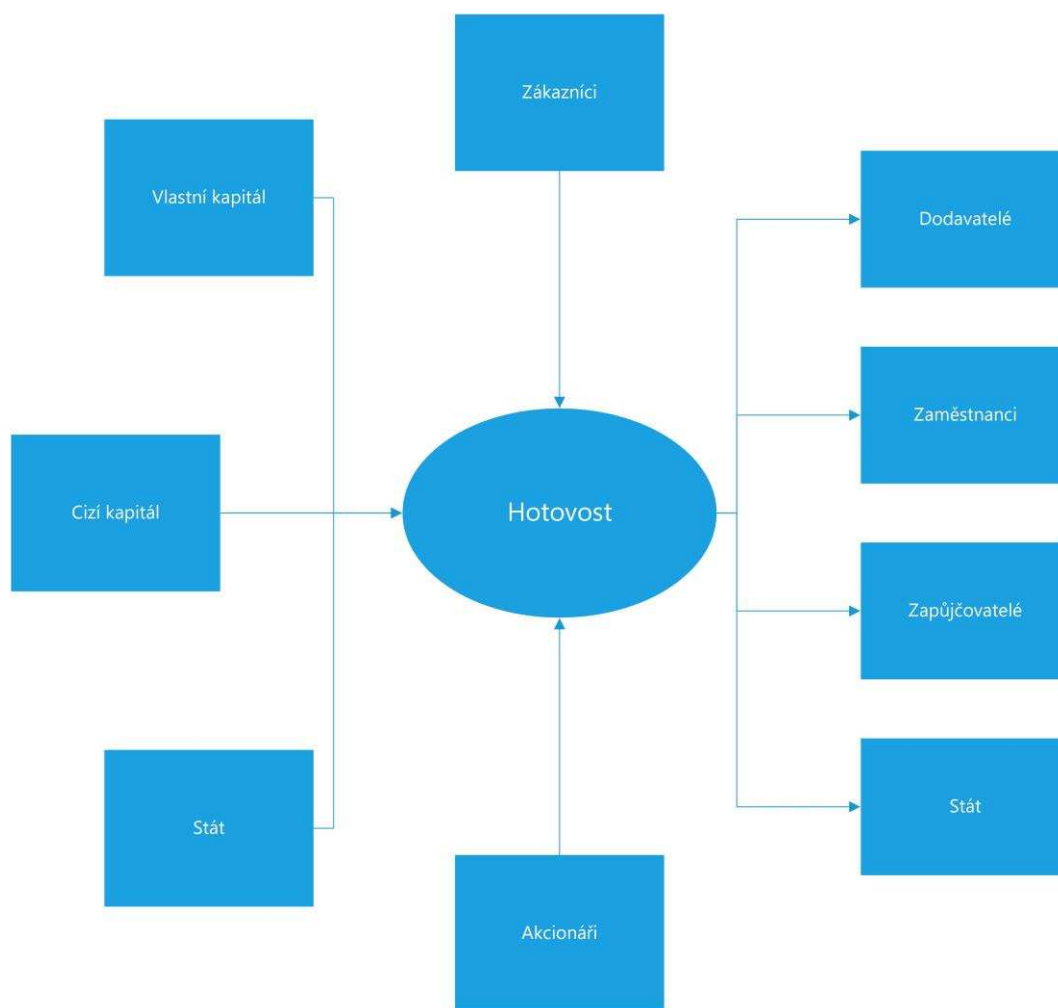
---

<sup>14</sup> (Scholleová, 2008, pp. 82-83)

Je důležité mít na paměti, že finanční řízení a rozhodování má dynamické aspekty, takže je důležité řízení a rozhodování usměrňovat v čase. Každá fáze vývoje podniku vykazuje specifické rysy, které se projevují v různé struktuře peněžních toků a potřebě kapitálu.<sup>15</sup>

Jedním z hlavních úkolů finančního řízení je alokace dostatečných finančních zdrojů a jejich efektivní umístění v podniku. Základní znázornění zdrojů a užití peněžních prostředků v podniku může vypadat takto:

**Obrázek 6 Zdroje a užití peněžních prostředků (Dluhošová, s. 13)**



### 2.2.1 Finanční výkazy

Hospodářské procesy, jejich jednotlivé operace, jsou zachyceny v účetní výkazech podniku. Základními externími účetními výkazy jsou rozvaha, výkaz zisků a

---

<sup>15</sup> (Dluhošová, 2008, p. 11)



ztrát a výkaz peněžních toků (cash flow). Základním účetním výkazem je rozvaha. Ostatní výkazy vznikly historicky odvozením potřeby detailnějšího sledování vybraných ekonomických charakteristik.<sup>16</sup>

### 2.2.2 Rozvaha

Rozvaha zachycuje stav aktiv (majetku podniku) na straně jedné a stav pasiv (zdroje krytí) na straně druhé k určitému časovému okamžiku. Základní bilanční rovnice rozvahy znamená, že  $AKTIVA = PASIVA$ .

Aktiva jsou výsledkem minulých investičních rozhodnutí a jsou uspořádána jednak podle funkce, kterou v podniku plní, a dále podle času, po kterou je majetek v podniku vázán, poledním kritériem je likvidita. Likviditu lze charakterizovat jako schopnost majetku přeměnit se hotové peníze. Aktiva tvoří dvě základní složky:

- stálá aktiva (dlouhodobá) - zahrnují majetkové složky, které podnik využívá dlouhodobě, a které se postupně opotřebovávají
- oběžná aktiva (krátkodobá) – představují ty části majetku, které se spotřebovávají obvykle najednou, popřípadě proces jejich přeměny v peníze nepřesahuje jeden rok

Členění pasiv, která představují krytí aktiv, je založeno na vlastnictví zdrojů. Z tohoto pohledu se pasiva člení na:

- vlastní kapitál – základní položkou je základní kapitál, který je vytvářen především v kapitálových obchodních společnostech
- cizí kapitál – představují zdroje, které podnik získal od jiných právnických nebo fyzických osob a jež mu byly zapůjčeny na určitou dobu, obvykle za zapůjčení podnik zaplatí předem stanovenou cenu, který se nazývá úrok.

17

---

<sup>16</sup> (Dluhošová, 2008, p. 49)

<sup>17</sup> (Kislingerová, 2010, pp. 29-34)

**Tabulka 1** Detailní struktura rozvahy (Dluhošová, s. 50)

<i>Označ.</i>	<i>Položka</i>		<i>Označ</i>	<i>Položka</i>	
	<b>Aktiva celkem</b>			<b>Pasiva celkem</b>	
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>		<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>		A.I.	Základní kapitál	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		A.II.	Kapitálové fondy	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek		A.III.	Fondy ze zisku	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek		A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>		A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	
C.I.	Zásoby		<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky		B.I.	Rezervy	
C.III.	Krátkodobé pohledávky		B.II.	Dlouhodobé závazky	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek		B.III.	Krátkodobé závazky	
<b>D.</b>	<b>Ostatní aktiva</b>		B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	
D.I.	Časové rozlišení		<b>C.</b>	<b>Ostatní pasiva</b>	
			C.I	Časové rozlišení	

### 2.2.3 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát slouží ke zjištění výše a způsobu tvorby jednotlivých složek výsledku hospodaření. Výkaz zahrnuje všechny náklady a výnosy za běžné období. Ve zjednodušené formě lze podstatu výkazu vyjádřit tímto vztahem:

$$VÝNOSY - NÁKLADY = VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ$$

Náklady se definují jako peněžní spotřebu výrobních činitelů. Se vznikem nákladů je spojen úbytek majetku podniku vykazovaného v rozvaze (snížení netto aktiv). Na druhé straně výnosy se definují jako peněžní vyjádření výsledků plynoucích z činnosti podniku a představují finanční částky, na které má podnik nárok z titulu prodeje zboží nebo služeb. Výnosy tak zahrnují hodnotové navrácení spotřebovaného majetku (viz náklady) a jeho přírůstek (zvýšení netto aktiv).

Samotná podoba výkazu je založena na zjednodušeném druhovém členění nákladů. Náklady a výnosy jsou uspořádány do určitých oblastí zastupující podnikatelské

aktivity. Těmito oblastmi jsou provozní, finanční a mimořádné aktivity. Z toho dovozujeme výsledek hospodaření pro tyto oblasti a poté celkový výsledek hospodaření.<sup>18</sup>

Tabulka 2 Výkaz zisku a ztráty (Dluhošová, s. 55)

Symbol	Položka
OM	+ Obchodní marže
T <sub>p</sub>	+ Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
N <sub>p</sub>	- Provozní náklady
<b>VH<sub>p</sub></b>	<b>= Provozní výsledek hospodaření</b>
V <sub>f</sub>	+ Výnosy z finanční činnosti
N <sub>f</sub>	- Náklady z finanční činnosti
<b>VH<sub>f</sub></b>	<b>= Finanční výsledek hospodaření</b>
D <sub>B</sub>	- Daň z příjmu za běžnou činnost
<b>VH<sub>B</sub></b>	<b>= Výsledek hospodaření za běžnou činnost (VH<sub>p</sub> + VH<sub>f</sub> – D<sub>B</sub>)</b>
V <sub>M</sub>	+ Mimořádné výnosy
N <sub>M</sub>	- Mimořádné náklady
D <sub>M</sub>	- Daň z mimořádné činnosti
<b>VH<sub>M</sub></b>	<b>= Mimořádný výsledek hospodaření</b>
<b>VH</b>	<b>= Výsledek hospodaření za účetní období (VH<sub>B</sub> + VH<sub>M</sub>)</b>

#### 2.2.4 Výkaz peněžních toků

Nejmladší výkaz, z výše uvedených, je výkaz peněžních toků (Cash Flow, CF) a jeho hlavním účelem je objasnit hlavní faktory, které ovlivňují příjem a výdej hotovosti. Z toho plyne stav hotovosti v určitém okamžiku a jako jediný výkaz reflektuje skutečné množství peněz a jejich oběh v podniku. Rozdíl mezi ziskem a CF vyplývá z časového nesouladu mezi příjmy a výdaji a náklady a výnosy. Práce s tímto výkazem a sledování cash flow slouží k finančnímu rozhodování v krátkém období (likvidita), dlouhém období (rentabilita a rozhodování o efektivnosti a návratnosti investic) a financování potřeb z cizích a vlastních zdrojů (zadluženost). Proto jsou informace spojené s analýzou CF nezbytné pro kvalitní rozhodování managementu podniku.

Analýza může být prováděna přímou a nepřímou metodou. Přímá metoda znamená provést totální bilanci, kde hodnota CF se určí jako rozdíl všech příjmů a výdajů

<sup>18</sup> (Dluhošová, 2008, pp. 54-55)

(v zásadě se sestavuje platební kalendář na vstupu i výstupu). Tato metoda může být náročná na zavedení a udržování aktuálnosti dat a vyžaduje přísné dodržení procesních nastavení. Pro rozborové účely je výhodnější použít nepřímou metodu. Takový výkaz je stanoven jako součet čistého zisku po zdanění a odpisů za dané období a přírůstků, resp. úbytků, příslušných položek aktiv a pasiv oproti počátečnímu stavu.<sup>19</sup>

### **2.2.5 Vztah mezi finančními výkazy**

Pro práci s výkazy a pro jejich správné vyhodnocení, je důležité pochopit jejich vzájemné vazby a zákonitosti. Tyto vztahy jsou zachyceny v tříbilančním systému. Rozvaha zde vystupuje jako souhrnný účetní výkaz, který pomocí stavových veličin zobrazuje ve formě bilance stav majetku podniku podle jednotlivých druhů a finanční zdroje krytí tohoto majetku k určitému časovému okamžiku. Vedle toho výkaz zisku a ztráty je souhrnem nákladů a výnosů za dané období. Rozvaha udává pouze absolutní velikost výsledku hospodaření, kdežto výkaz zisku a ztráty vysvětluje způsob vzniku tohoto výsledku. Udává, při jakých nákladech a výnosech byl daný výsledek hospodaření dosažen.

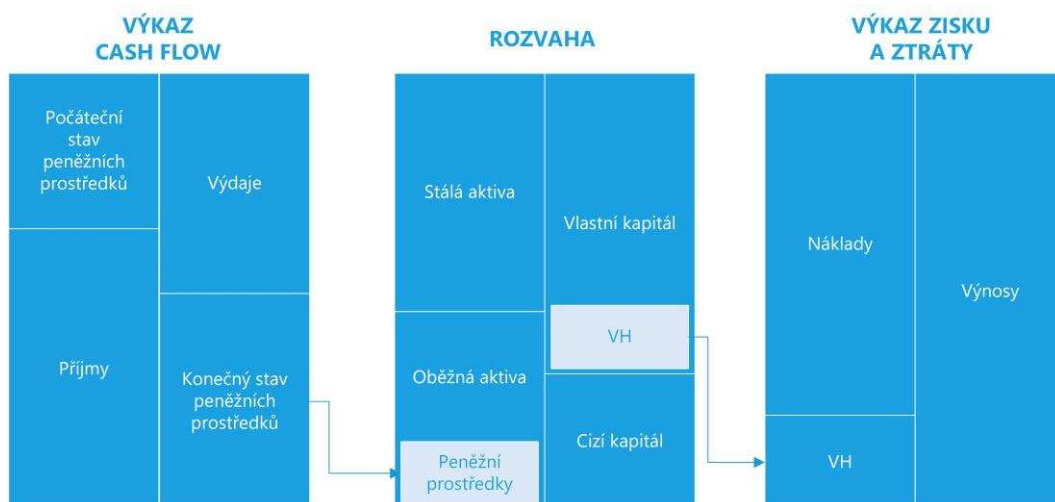
Výsledek hospodaření je spojovacím prvkem rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V rozvaze je zachycen na straně pasiv jako přírůstek vlastního kapitálu. Spojovacím prvkem rozvahy a výkazu CF jsou peněžní prostředky jako součást oběžných aktiv, jejichž pohyb je ve výkazu sledován.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> (Dluhošová, 2008, pp. 56-57)

<sup>20</sup> (Dluhošová, 2008, p. 59)

Obrázek 7 Vazby mezi finančními výkazy (Dluhošová, s. 60)



## 2.3 Finanční analýza

Významnou součástí finančního řízení podniku je finanční analýza. Pro hodnocení výkonnosti podniku se využívá celá řada poměrových ukazatelů, jejich smyslem je posoudit a zhodnotit situaci podniku a formulovat doporučení pro jeho další vývoj. Hlavním úkolem analýzy je posoudit komplexně finanční zdraví podniku, posoudit vyhlídky na finanční situaci v budoucnu a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku. Analýzu lze rozdělit na čtyři na sebe navazující fáze: diagnóza základních charakteristik finanční situace, hlubší rozbor příčin zjištěného stavu, identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření. Finanční údaje jsou důležitým zdrojem informací o podniku a zájem o tyto informace má mnoho subjektů. Potřebu těchto informací jednotlivých zainteresovaných stran můžeme rozdělit podle různých pohledů:

- Podle zdrojů finančních prostředků – vlastníci, věřitelé, obchodní věřitelé
- Podle pravomocí v řízení podniku – vlastníci, management podniku, vnitropodnikové hospodářské jednotky
- Podle typu podílu na výstupech podniku – zaměstnanci, obchodní dodavatele, banky, investoři, stát, management.

Základním zdrojem pro finanční analýzu jsou výkazy finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz peněžních toků) a výkazy vnitropodnikového

účetnictví (podnik si je vytváří podle svých potřeb). Kromě těchto základních zdrojů se využívá i řada dalších relevantních informací, jako například kvantifikovatelné nefinanční informace obsahující podnikové statistiky produkce, odbytu nebo zaměstnanosti. Dále také nekvantifikované informace představující zprávy vedoucích pracovníků z jednotlivých útvarů podniku, komentáře manažerů a další.

Základem pro posuzování finančně ekonomické situace podniku pomocí určité soustavy poměrových ukazatelů je srovnání. To může být prováděno vůči normě, dále prostoru (mezipodnikové srovnání) nebo v čase.

Podstatou srovnání vzhledem k normě je srovnání jednotlivých ukazatelů s jejich žádoucími normovanými hodnotami. Ty mohou být vyjádřeny jako průměrné, minimální, mediální nebo maximální hodnoty. Také mohou být vyjádřeny jako kvantily nebo určité intervaly. Není vhodné využívat pro porovnání tzv. doporučené hodnoty, které jsou uváděny v některých odborných publikacích. Tyto hodnoty totiž nemusí zohledňovat specifika daného podniku a prostředí, ve kterém podnik provozuje svoji činnost.

Abychom mohli na základě hodnot finančních ukazatelů hodnotit zvolený podnik, musí být splněny podmínky srovnatelnosti. Proto je potřeba podniky rozdělit do skupin, ve kterých se budou nacházet pouze srovnatelné podniky. Základní podmínky srovnatelnosti jsou časová, oborová a legislativní srovnatelnost.<sup>21</sup>

### **2.3.1 Poměrové ukazatele**

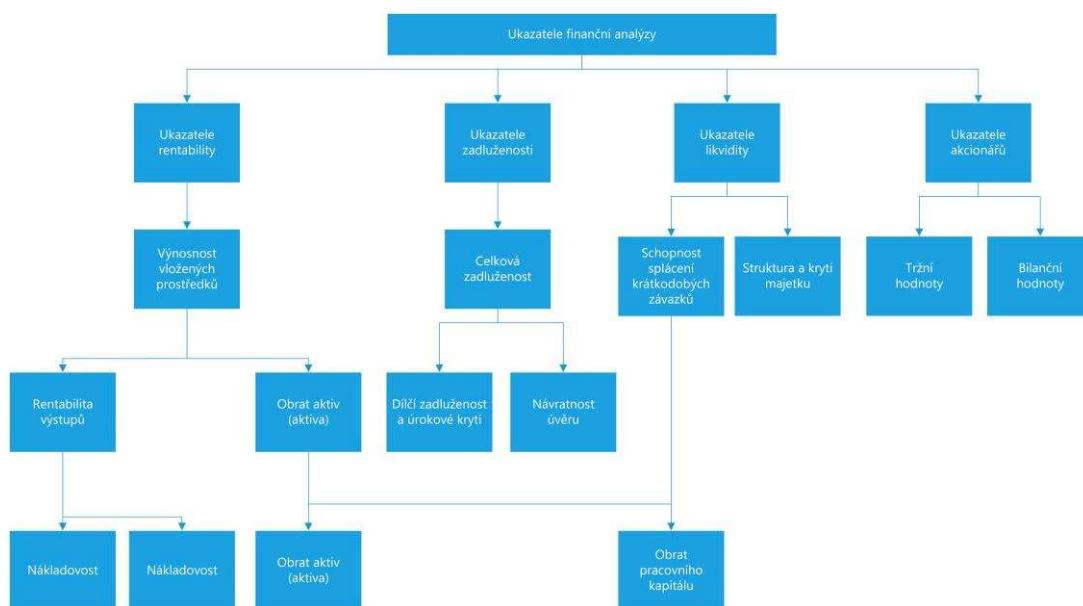
Za celou historii používání poměrových ukazatelů bylo navrženo řádově desítky ukazatelů, z nichž některé se liší pouze drobnými modifikacemi. Protože systém finančního řízení zachycuje složité a někdy i protichůdné procesy, je praktické dekomponovat ukazatele do několika základních oblastí. Základními oblastmi ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity (obratu) a ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> (Dluhošová, 2008, pp. 68-71)

<sup>22</sup> (Dluhošová, 2008, p. 72)

**Obrázek 8** Soustava ukazatelů finanční analýzy (Dluhošová, s. 73)



### 2.3.2 Finanční stabilita a zadluženost

Ukazatele finanční stability a zadluženosti jsou charakterizovány strukturou zdrojů financování. Finanční stabilitu je možné hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí (pasiv).

**Rovnice 2** Podíl vlastního kapitálu na aktivech (Dluhošová, s. 73)

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

Ukazatel udává do jaké míry je schopen podniky krýt své prostředky (majetek) z vlastních zdrojů a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Obecně platí, že zvyšování tohoto ukazatele znamená upevňování finanční stability podniku. Je třeba však vzít v potaz, že neúměrně vysoký ukazatel může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

**Rovnice 3** Stupeň krytí stálých aktiv (Dluhošová, s. 73)

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

V tomto případě je poměřován celý dlouhodobý kapitál (vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál) ke stálým aktivům. Stála aktiva společnosti, její dlouhodobý hmotný a dlouhodobý nehmotný majetek, by měla být kryta dlouhodobými zdroji. Čím

vyšší jsou oba ukazatele, tím lepší je i finanční stabilita podniku. Je žádoucí, aby stupeň krytí stálých aktiv dosahoval alespoň hodnoty 100%, tzn. veškerá stálá aktiva mají být kryta z dlouhodobého kapitálu.

Tyto dva ukazatele jsou doplňovány sadou dalších ukazatelů, pomocí nichž je hodnocena struktura aktiv podniku.

**Rovnice 4 Podíl stálých aktiv (Dluhošová, s. 74)**

$$\text{Podíl stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice 5 Podíl oběžných aktiv (Dluhošová, s. 74)**

$$\text{Podíl oběžných aktiv} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice 6 Podíl zásob (Dluhošová, s. 74)**

$$\text{Podíl zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vztah mezi stálými a oběžnými aktivy se liší podle odvětví a podle stupně automatizace a mechanizace procesů v podniku. Nejvyšší podíl stálých aktiv je v odvětví prvovýroby a v těžkém průmyslu. Čím jsou vyšší stálá aktiva, tím jsou vyšší i fixní náklady (vlivem odpisů, nákladů na opravy a údržbu). To nutí podnik k vysokému využití výrobní kapacity a růstu produkce tak, aby se tyto fixní náklady rozdělily na co největší počet výrobků. Vysoký podíl stálých aktiv snižuje adaptabilitu podniku na výkyvy poptávky. Na druhé straně, pokud je podíl stálých aktiv nižší a tedy je vyšší podíl oběžných aktiv, podnik se stává ekonomicky pružnějším vůči podmínkám trhu.

Důležitým cílem finančního řízení je dosažení optimálního poměru mezi vlastními a cizími zdroji financování, jinými slovy optimální zadlužeností. Krytí potřeb převážně vlastními zdroji, které jsou obvykle dražším způsobem financování, by mohlo vést k finančnímu zatěžování podniku a tím k jeho nedostatečné pružnosti na finanční potřeby podniku. Zadluženost sama o sobě není negativním charakteristikou podniku. Ve zdravém a finančně stabilním podniku může její růst přispívat k celkové rentabilitě a tím i k tržní hodnotě podniku.



Poměr vlastních zdrojů souvisí s náklady spojenými se získáním kapitálu. Náklady na cizí kapitál obecně představují úrok, který podnik musí zaplatit za získání těchto zdrojů. Náklady na vlastní kapitál představují obecně dividendy a výplaty podílů na zisku. Obecně pak platí, že náklady na cizí kapitál jsou závislé na době splatnosti půjčky a na stupni kreditního rizika. Z toho důvodu jsou krátkodobé cizí zdroje jako krátkodobé bankovní úvěry nebo finanční výpomoci levnější než tytéž zdroje dlouhodobého charakteru. Náklady vlastního kapitálu jsou závislé na typu společnosti a jsou dražší než náklady na cizí kapitál, protože akcionář není oprávněn požadovat zpět vložený kapitál.

**Rovnice 7 Ukazatel celkové zadluženosti (Dluhošová, s. 75)**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Celková zadluženost představuje podíl celkových dluhů k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, že něhož je majetek podniku financován. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je riziko věřitelů. Tento ukazatel má význam hlavně pro dlouhodobé věřitele, jako jsou komerční banky. Analytickými ukazateli pro celkovou zadluženost jsou dlouhodobá a běžná zadluženost.

**Rovnice 8 Ukazatel dlouhodobé zadluženosti (Dluhošová, s. 75)**

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Podobnou vypovídající schopnost a stejnou oblast hodnotí ukazatel zadluženosti vlastních zdrojů. Akceptovatelná zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje podniku a na postoji vlastníků. U stabilních společností by se měl tento ukazatel pohybovat v intervalu 80 % až 120 %.<sup>23</sup>

### 2.3.3 Rentabilita

Základem pro hodnocení rentability (výnosnosti, míry zisku) je rentabilita vloženého kapitálu. Obecně je rentabilita definována jako poměr zisku a vloženého

---

<sup>23</sup> (Dluhošová, 2008, pp. 72-76)

kapitálu. V praxi se používají modifikace ukazatelů rentability, které se liší tím, který zisk se pro výpočet použije:

- EBIT – zisk před úhradou úroků a daní
- EBT – zisk před zdaněním
- EAT – zisk po zdanění

**Rovnice 9 Rentabilita aktiv (Dluhošová, s. 77)**

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

**Rovnice 10 Rentabilita vlastního kapitálu (Dluhošová, s. 78)**

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tento poměrový ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů a tedy i jejich zhodnocení v zisku. Úroveň rentability vlastního kapitálu je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a na úrokové míře cizího kapitálu.

**Rovnice 11 Rentabilita tržeb (Dluhošová, s. 78)**

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel slouží k posouzení rentability, je však vhodný zejména pro srovnání v čase a pro mezipodnikové srovnání. Tento ukazatel bývá využíván pro potřeby vnitropodnikového řízení. Nízká úroveň dokumentuje chybné řízení společnosti, střední úroveň je znakem dobré práce managementu společnosti. Často bývá spojován s ukazatelem rentability nákladů, který udává, kolik Kč čistého zisku získá podnik vložením 1 Kč celkových nákladů.

**Rovnice 12 Rentabilita nákladů (Dluhošová, s. 79)**

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{EAT}{\text{celkové náklady}}$$

Čím vyšší je ukazatel rentability nákladů, tím lépe jsou zhodnoceny vložené náklady a tím vyšší je procento zisku. Je vhodné pozorovat tento ukazatel v čase a porovnávat jeho vývoj.<sup>24</sup>

#### 2.3.4 Likvidita

Pod likviditou chápeme obecnou schopnost podniku hradit svoje závazky, tedy získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Hodnotíme tedy, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky, zda je v případě potřeby schopen prodat svoje zásoby apod.

**Rovnice 13 Ukazatel celkové likvidity (Dluhošová, s. 79)**

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Smysl tohoto ukazatele spočívá v tom, že proti sobě staví objem oběžných aktiv jako potenciální objem peněžních prostředků a objem závazků splatných v blízké budoucnosti. Za průměrnou výši tohoto ukazatele se považuje interval od 1,5 do 2,5. Důležité je srovnávat podniky s obdobným charakterem činnosti či s průměrem v odvětví.

Pro úspěšnou činnost podniku je důležité, aby krátkodobé dluhy v době jejich splatnosti pokryl z takových složek majetku, které jsou pro tento účel určeny a aby nevyužíval těch složek, které jsou určeny pro jiné účely. Například aby pro splacení dluhů neprodával svůj dlouhodobý hmotný majetek. Nevýhoda tohoto ukazatele je, že není zohledněna struktura oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity. Proto se pro přesnější zhodnocení situace využívá ukazatel pohotové likvidity.

**Rovnice 14 Ukazatel pohotové likvidity (Dluhošová, s. 80)**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel bere v úvahu z oběžných aktiv pouze pohotové prostředky, většinou se jedná o hotovost v pokladně nebo peníze na bankovních účtech. Je vhodné

---

<sup>24</sup> (Dluhošová, 2008, pp. 76-78)

upravit číselník o nedobytné pohledávky, případně o pohledávky, jejichž návratnost je pochybná a jejich likvidita je velmi nízká.

Ukazatel likvidity je vhodné doplnit o ukazatele struktury oběžných aktiv.

**Rovnice 15 Podíl pohledávek na oběžných aktivech (Dluhošová, s. 80)**

$$\text{Podíl pohledávek na OA} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{oběžná aktiva}}$$

V případě, že jsou pohledávky pravidelné spláceny, je růst tohoto ukazatele pozitivní. Naopak pokud má podnik velké množství nedobytných pohledávek, je žádoucí, aby tento ukazatel klesal a podnik měl v takovýchto pohledávkách vázáno co nejméně oběžných aktiv.

**Rovnice 16 Podíl zásob na oběžných aktivech (Dluhošová, s. 80)**

$$\text{Podíl zásob na OA} = \frac{\text{zásoby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Zásoby jsou v podniku nejméně likvidní, a proto by neměl být tento ukazatel příliš vysoký. Záleží však na konkrétní situaci podniku a na jeho individuálních potřebách (zajištění zásob pro plynulou výrobu).<sup>25</sup>

### 2.3.5 Aktivita

Jako ukazatele aktivity podniku jsou souhrnně nazývány ukazatele pro relativní vázanost kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých tak dlouhodobých. V praxi se jedná o ukazatele typu obrátu nebo obratovosti, které se využívají pro řízení aktiv.

**Rovnice 17 Ukazatel obrátky celkových aktiv (Dluhošová, s. 83)**

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel obrátu celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku podniku. Tento ukazatel je používán hlavně pro mezipodnikové srovnání. Čím vyšší je tento ukazatel, tím efektivněji podnik využívá majetek.

---

<sup>25</sup> (Dluhošová, 2008, pp. 79-80)

**Rovnice 18 Doba obratu aktiv ve dnech (Dluhošová, s. 83)**

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}} [\text{dny}]$$

Doba obratu aktiv vyjadřuje, za kolik dnů dojde k obratu celkových aktiv (majetku) ve vztahu k tržbám. Žádoucí je co nejkratší doba obratu.

**Rovnice 19 Doba obratu zásob (Dluhošová, s. 83)**

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}} [\text{dny}]$$

Pro charakteristiku běžného provozního řízení můžeme využít ukazatel dobrý obratu zásob. Je vhodné udržovat tento ukazatel na technicky a hlavně ekonomicky zdůvodněné výši. Vždy záleží na konkrétní situaci a postavení podniku.<sup>26</sup>

**Rovnice 20 Doba obratu pohledávek (Sedláček, s. 68)**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby za fakturu}} [\text{dny}]$$

Další důležitý ukazatel pro řízení aktiv je doba obratu pohledávek, který vyjadřuje ve dnech průměrnou dobu, jakou musí podnik čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby. Doba obratu pohledávek je užitečné porovnat s běžnou platební podmínkou, za které společnost fakturuje své zboží. Pokud je delší než běžná doba splatnosti, znamená to, že obchodní partneři neplatí své závazky včas.

**Rovnice 21 Doba obratu závazků (Sedláček, s. 69)**

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{obchodní závazky}}{\text{denní tržby za fakturu}} [\text{dny}]$$

Proti obratu pohledávek je nutné sledovat také ukazatel dobrý obratu závazků podniku. Ten určuje, jaká je průměrná doba úhrady krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Je žádoucí, aby doba obratu závazků byla delší, než doba obratu pohledávek. Znamená to totiž, že podnik nemusí na úhradu svých krátkodobých závazků využívat jiných finančních prostředků. V opačném případě se podnik může dostat do problémů

---

<sup>26</sup> (Dluhošová, 2008, p. 83)

s CF, protože mu jeho odběratelé platí až poté, co musí podnik zaplatit svým dodavatelům.<sup>27</sup>

## 2.4 Marketing

Mezi nejobecnější vymezení pojmu marketing patří charakteristika: „Marketing je společenský a manažerský proces, s jehož pomocí uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a výměny výrobků a jiných hodnot“. Konkrétnější vymezení vztahující se podnikatelské činnosti chápe marketing „... jako podnikatelskou funkci, která rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil jemu“. Hlavní úlohou je tedy získat a především udržet zákazníka.

Je důležité si uvědomit, že zákazník si nekupuje produkt, ale užitek, který mu produkt přináší. Přitom jednotlivé trhy jsou tvořeny ze zákazníků, kteří mají diferencované potřeby a přání a proto je nutné trhy segmentovat. Trhy a zákazníci se stále vyvíjejí, mění, proto je potřebné jejich systematické sledování a přizpůsobit tomu také vývoj společnosti a její nabídky.<sup>28</sup>

### 2.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soustava nástrojů, které se navzájem kombinují, koordinují a nasazují do procesu. Nejznámější a nejpoužívanější marketingovým mix se skládá ze čtyř nástrojů, tzv. 4P:

- Produkt (product) – definuje cokoliv, co slouží k uspokojení zákazníka a tvoří tak podstatu firemní nabídky na trhu
- Cena (price) – cenová politika společnosti a metody pro stanovení ceny produktového portfolia (na základě nákladů, poptávky nebo cen konkurence)

---

<sup>27</sup> (Sedláček, 2001, pp. 68-69)

<sup>28</sup> (Srpová, & Řehoř, 2010, pp. 188-195)

- Distribuce (place) – jakým způsobem se produkt dostává k zákazníkovi (přímý nepřímý model) a definice celého distribučního modelu
- Propagace (promotion) – nebo také propagační mix, který má za úkol definovat, jak se zákazník o produktu dozví (reklama v TV, billboardy, výstavy, online reklamy)

Rozvojem marketingu je možné setkat se různými modifikacemi, které tuto základní sadu nástrojů rozšiřují o další „P“. Ustálil se z nich však pouze jeden: lidé (people). Hlavně z důvodu, že aktuální marketing, je více než kdy dřív, orientován na styk se zákazníkem, který je právě realizován zaměstnanci společnosti.<sup>29</sup>

V tomto pojetí se potom mohou 4P transformovat na 4C. Z produktu se staven zákaznicka hodnota (customer value), z ceny zákaznicka vydání (customer cost), distribuce se přemění na zákaznické pohodlí (customer convenience) a z propagace se stane komunikace se zákazníkem (customer communication). Tato 4C potom připomínají, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci. Díky internetu jsou dnes ceny transparentnější, což ještě více potvrzuje zákaznický prospěch a nové technologie velmi zvyšují zákaznické pohodlí.<sup>30</sup>

#### **2.4.2 Management produktů**

Pokud má podnik jasno, kdo jsou nebo budou jeho zákazníci a jaké produkty požadují, měl by se nyní zaměřit na tyto produkty. Cílem v tomto případě je mít v nabízeném portfoliu takové produkty, které jsou a budou poptávány zákazníky a zároveň budou mít pro podniky ekonomický přínos. K tomu využije podnik diagnostiku produkčního portfolia.

Cílem je získat informace o četnosti portfolia a zejména o technické úrovni a efektivnosti jednotlivých produktů. Předmětem zájmu může být např. počet výrobků/služeb v dosavadním portfoliu podniku nebo konkurence. Dále ekonomická efektivnost jednotlivých produktů nebo jejich skupiny. Jedním z výsledků diagnostiky by

---

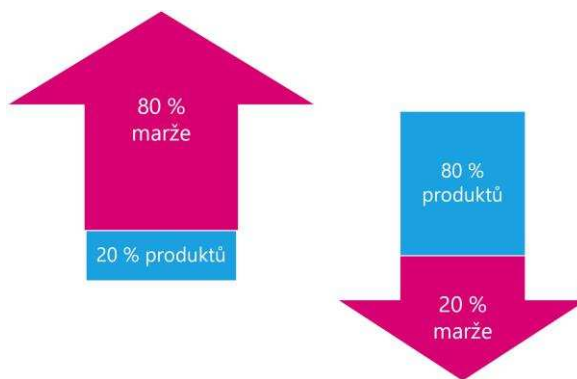
<sup>29</sup> (Srpová, & Řehoř, 2010, pp. 198-220)

<sup>30</sup> (Kotler, 2005, pp. 44-55)

mělo být i stanovisko k budoucí struktuře portfolia, tzn. k počtu produktů v portfoliu, změnám v ekonomice produktů, způsobech jejich prodeje atd.<sup>31</sup>

Relativně nenáročným, avšak poměrně přesným nástrojem je analyzovat produktové portfolio vzhledem k jeho profitabilitě pomocí Paretova principu. Seřadíme-li produktové položky podle generovaných tržeb (skutečných, předpokládaných), popřípadě podle marže, získáme informaci, kterých prvních x pozic (produktů) činí 80 % profitu. V praxi to pochopitelně neznamená, že lze vyškrtnout zbylé produkty z portfolia. Přesto nám tato analýza dá důležitou informaci, na které produkty z portfolia soustředit při rozhodování a při vyjednávání (např. s dodavateli).<sup>32</sup>

**Obrázek 9** Paretův princip v oblasti produktové profitability (Břečková, Havlíček, s.53)



### 2.4.3 Segmentace

Původní myšlenku hromadné produkce, hromadné distribuce a hromadné reklamy si osvojily společnosti vyrábějící velké množství výrobků, které používá velký počet lidí. Příkladem takových výrobků jsou mýdla, polévky, ledničky, auta. Lidé mají ale odlišné chutě a to nabízí příležitost k získání nějakého tržního segmentu. Společnost má tři možné strategie: snažit se všechny získat jedním produktem (nediferencovaný marketing). Snažit se odlišné segmenty získat odlišnými produkty (diferencovaný marketing). Specializovat se pouze na jediný segment (koncentrovaný marketing). Každá z těchto strategií má na trhu stále svoje místo i se svými specifiky. Marketing ale čím dál častěji přechází o širokopásmového vysílání svých sdělení k úzkopásmovému.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> (Veber, & Srpová, 2012, p. 129)

<sup>32</sup> (Břečková, & Havlíček, 2016, p. 53)

<sup>33</sup> (Kotler, 2005, pp. 36-39)



### **3 ANALÝZA SPOLEČNOSTI**

Abychom mohli najít případný zdroj problémů ve společnosti, v souladu s hlavním cílem této práce, je nutné rozebrat podrobně její jednotlivé činnosti. Pomocí nástrojů finanční analýzy zhodnotíme její náklady, tržby a efektivitu řízení zásob. Podíváme se na její dosavadní výsledky, posoudíme její postavení na trhu. Na základě těchto rozborů budeme schopni navrhnout konkrétní řešení a vybrat optimální variantu k realizaci.

#### **3.1 Analýza na základě finančních výkazů**

Pro analýzu jsou k dispozici základní účetní výkazy (rozvaha a výkaz zisku a ztráty), kvartální analytické výsledovky a měsíční interní statistiky. Na základě těchto dat můžeme provést analýzu pomocí poměrových ukazatelů a sledovat strukturu jednotlivých částí společnosti.

##### **3.1.1 Výsledek hospodaření v uplynulých obdobích**

Po náhledu do výkazu zisku a ztráty, i přes rostoucí tržby, se společnost nachází ve ztrátě v obou účetních obdobích. Při porovnání s původním očekáváním zakladatelů nedošlo k dostatečnému nárůstu tržeb. Proti tomu ale došlo k neočekávanému růstu výdajů, které v původním plánu nebyly zahrnuty, a pokud byly zahrnuty, tak v daleko menší míře.

**Obrázek 10 Výkaz zisku a ztráty 2016**

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	001	0,00	26,00
II.	Tržby za prodej zboží	002	1 374,00	187,00
A.	Výkonová spotřeba	003	1 837,00	274,00
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	1 014,00	100,00
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	24,00	23,00
A.3.	Služby	006	799,00	151,00
D.	Osobní náklady	009	20,00	0,00
D.1.	Mzdové náklady	010	20,00	0,00
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	27,00	6,00
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	27,00	6,00
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	27,00	6,00
III.	Ostatní provozní výnosy	020	5,00	0,00
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	5,00	0,00
F.	Ostatní provozní náklady	024	1,00	1,00
F.5.	Jiné provozní náklady	029	1,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	-506,00	-68,00
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	0,00	1,00
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	040	x	1,00
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	9,00	0,00
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	9,00	0,00
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	6,00	0,00
K.	Ostatní finanční náklady	047	12,00	4,00
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-15,00	-3,00
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	-521,00	-71,00
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	-521,00	-71,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	-521,00	-71,00
*	Čistý obrát za účetní období	056	1 385,00	214,00

**Obrázek 11 Vývoj tržeb za kvartály 2015/4 až 2017/1**



### 3.1.2 Struktura aktiv a pasiv

V roce 2015 prodávala společnost až v poslední kvartálu roku, kdy je zároveň hlavní sezóna prodeje. Proti původnímu očekávání velkou část aktiv vytvořily zásoby zboží.

**Obrázek 12 Rozvaha ve zkráceném rozsahu 2015, aktiva**

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	355	-6	349	1
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	29	-6	23	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	29	-6	23	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	326		326	1
C. I.	Zásoby	8	104		104	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	61		61	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	161		161	1
D. I.	Časové rozlišení	12				

Základní kapitál společnosti tvoří 1 000 Kč. Další prostředky pro chod společnosti se zakladatelé rozhodli vložit jako bezúročnou půjčku ze svých volných finančních prostředků. Proto největší část pasiv tvoří cizí zdroje.

**Obrázek 13 Rozvaha ve zkráceném rozsahu 2015, pasiva**

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	13	349	1
A.	Vlastní kapitál	14	-70	1
A. I.	Základní kapitál	15	1	1
A. II.	Kapitálové fondy	16		
A. III.	Fondy ze zisku	17		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	-71	
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	26		
B.	Cizí zdroje	20	401	
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	380	
B. III.	Krátkodobé závazky	23	21	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24		
C. I.	Časové rozlišení	25	18	

V druhém roce společnosti došlo k dalšímu navýšení skladových zásob. Ostatní složky aktiv se nijak zásadně neupravily.

**Obrázek 14 Rozvaha ve zkráceném rozsahu 2016, aktiva**

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	555,00	-33,00	522,00	355,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	55,00	-33,00	22,00	23,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	55,00	-33,00	22,00	23,00
C.	Oběžná aktiva	037	500,00	0,00	500,00	326,00
C. I.	Zásoby	038	216,00	0,00	216,00	104,00
C. II.	Pohledávky	046	57,00	0,00	57,00	61,00
C. II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	57,00	x	57,00	61,00
C. IV.	Peněžní prostředky	071	227,00	x	227,00	161,00

Na straně pasiv došlo hlavně k navýšení cizího kapitálu a to sérií bezúročných vkladů od zakladatelů a v závěru roku také bezúčelovým úvěrem 400 000 Kč od banky.

**Obrázek 15 Rozvaha ve zkráceném rozsahu 2016, pasiva**

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM	001	522,00	349,00
A.	Vlastní kapitál	002	-596,00	-71,00
A. I.	Základní kapitál	003	1,00	1,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	018	-76,00	0,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	022	-521,00	-76,00
B. + C.	Cizí zdroje	024	1 083,00	401,00
C.	Závazky	030	1 083,00	401,00
C. II.	Krátkodobé závazky	046	1 083,00	401,00
D.	Časové rozlišení pasiv	064	35,00	18,00

### 3.1.3 Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů

Finanční samostatnost podniku můžeme vyjádřit pomocí podílu vlastního kapitálu na aktivech. Vzhledem k tomu, že vlastní kapitál společnosti tvoří hlavně ztráta z předešlých období, tak je tento podíl záporný a společnost je finančně zcela závislá.

**Tabulka 3 Podíl vlastního kapitálu na aktivech**

Období	Vlastní kapitál	Celková aktiva	Podíl vlastního kapitálu na aktivech
2015	-70 000 Kč	349 000 Kč	-0,2
2016	-596 000 Kč	522 000 Kč	-1,14

Abychom více odkryli strukturu aktiv, použijeme sadu ukazatelů pro podíl stálých aktiv, oběžných aktiv a zásob. Z výsledku je patrné, že společnost váže minimální objem stálých aktiv a velkou část aktiv tvoří hlavně zásoby (30 % v roce 2015, 41 % v roce 2016).

**Tabulka 4 Podíl stálých aktiv**

Období	Stálá aktiva	Celková aktiva	Podíl stálých aktiv
2015	29 000 Kč	349 000 Kč	0,08
2016	22 000 Kč	522 000 Kč	0,04

**Tabulka 5 Podíl oběžných aktiv**

Období	Oběžná aktiva	Celková aktiva	Podíl oběžných aktiv
2015	326 000 Kč	349 000 Kč	0,92
2016	500 000 Kč	522 000 Kč	0,96

**Tabulka 6 Podíl zásob**

Období	Zásoby	Celková aktiva	Podíl zásob
2015	104 000 Kč	349 000 Kč	0,3
2016	216 000 Kč	522 000 Kč	0,41

Celková zadluženost ukazuje na vysoké riziko věřitelů, protože kvůli pokrytí ztráty z předchozích období se celková zadluženost společnosti vyšplhala přes 200 %. Větší část ale tvoří vklad majitelů společnosti prostřednictvím bezúročných půjček. Pokud však vezmeme v potaz fázi podniku, že se jedná o mladou společnost ve velice konkurenčním prostředí, lze tuto úroveň zadluženosti považovat za hraničně akceptovatelnou.

**Tabulka 7 Celková zadluženost**

Období	Cizí kapitál	Celková aktiva	Celková zadluženost
2015	401 000 Kč	349 000 Kč	1,14
2016	1 083 000 Kč	522 000 Kč	2,07

**Tabulka 8 Dlouhodobá zadluženost**

Období	Dlouhodobý cizí kapitál	Celková aktiva	Dlouhodobá zadluženost
2015	380 000 Kč	349 000 Kč	1,08
2016	1 036 000 Kč	522 000 Kč	1,98

Pokud bychom chtěli hodnotit rentabilitu podniku, můžeme na základě výsledků výše už předem předpokládat, že budou ukazatele záporné. Porovnání ukazatelů v čase v rámci podnikového srovnání nám však může odkrýt vývoj ve společnosti. U rentability tržeb je překvapivě stejná hodnota v obou obdobích. Zároveň s ukazatelem rentability nákladů můžeme vidět, že došlo k mírnému zhoršení rentability, místo toho aby podnik v druhém roce lépe využil vynaložené náklady, tak k dosažení vyšších tržeb musel vynaložit více nákladů. Když přidáme průběžné výsledky z prvního kvartálu roku 2017, tak je vidět pozitivní trend podniku v rentabilitě tržeb a nákladů.

**Tabulka 9 Rentabilita tržeb**

Období	EAT	Tržby	Rentabilita tržeb
2015	-71 000 Kč	187 000 Kč	-0,38
2016	-521 000 Kč	1 374 000 Kč	-0,38
2017 Q1	-116 000 Kč	541 000 Kč	-0,21

**Tabulka 10 Rentabilita nákladů**

Období	EAT	Celkové náklady	Rentabilita nákladů
2015	-71 000 Kč	281 000 Kč	-0,25
2016	-521 000 Kč	1 885 000 Kč	-0,27
2017 Q1	-116 000 Kč	657 000 Kč	-0,18

Podnik nemá problémy s hrazením svých závazků. Ukazatele celkové likvidity i pohotové likvidity jsou na vysoké úrovni. Pohledávky tvoří menší část aktiv. Je to způsobeno hlavně tím, že zákazníci společnosti jsou běžní spotřebitelé, kteří nakupují s okamžitou splatností. Ke zpoždění úhrad dochází jenom kvůli zapojení prostředníka do procesu úhrady (přepravní služby). Celková likvidita ukazuje zdravý trend snižování nadměrné míry likvidity, kdy podnik nevyužívá potenciál svých aktiv.

**Tabulka 11 Celková likvidita**

Období	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Celková likvidita
2015	326 000 Kč	21 000 Kč	15,52
2016	500 000 Kč	47 000 Kč	10,63

**Tabulka 12 Pohotová likvidita**

Období	Oběžná aktiva	Zásoby	Krátkodobé závazky	Pohotová likvidita
2015	326 000 Kč	104 000 Kč	21 000 Kč	10,57
2016	500 000 Kč	216 000 Kč	47 000 Kč	6,04

**Tabulka 13 Podíl pohledávek na oběžných aktivech**

Období	Pohledávky	Oběžná aktiva	Podíl pohledávek na oběžných aktivech
2015	61 000 Kč	326 000 Kč	0,19
2016	57 000 Kč	500 000 Kč	0,11

Největší podíl na aktivech mají zásoby a jejich podíl v čase roste. Jako na největší část aktiv je vhodné se zaměřit na řízení zásob a posoudit, zda pro zdravý chod podniku je nutné takové množství zásob.

**Tabulka 14 Podíl zásob na oběžných aktivech**

Období	Zásoby	Oběžná aktiva	Podíl zásob na oběžných aktivech
2015	104 000 Kč	326 000 Kč	0,32
2016	216 000 Kč	500 000 Kč	0,43

Jak můžeme vidět na ukazatelích aktivity podniku, tak se jeho obrat aktiv a obrat zásob zlepšuje a tento trend by měl i nadále pokračovat.

**Tabulka 15 Doba obratu aktiv**

Období	Celková aktiva	Tržby	Doba obratu aktiv
2015	349 000 Kč	187 000 Kč	672
2016	522 000 Kč	1 374 000 Kč	136

**Tabulka 16 Doba obratu zásob**

Období	Zásoby	Tržby	Doba obratu zásob
2015	104 000 Kč	187 000 Kč	200
2016	216 000 Kč	1 374 000 Kč	56

Pro posouzení situace podniku a jeho aktivity můžeme také posuzovat dobu obratu pohledávek a závazků. Ideální situace je, když doba obratu pohledávek je kratší než doba obratu závazků. To znamená, když podnik má své závazky splatné až poté, co dostane zapláceno od svých zákazníků.

**Tabulka 17 Doba obratu pohledávek**

Období	Obchodní pohledávky	Tržby	Doba obratu pohledávek
2015	61 000 Kč	187 000 Kč	117
2016	57 000 Kč	1 374 000 Kč	15

**Tabulka 18 Doba obratu závazků**

Období	Obchodní závazky	Tržby	Doba obratu závazků
2015	21 000 Kč	187 000 Kč	40
2016	47 000 Kč	1 374 000 Kč	12

### 3.1.4 Analýza nákladů

Z výkazu zisku a ztráty je patrné, že největší položkou nákladů, hned po nákupu zboží, jsou služby. K jejich podrobnějšímu posouzení jsou vhodné analytické výsledovky, které má společnost každý měsíc k dispozici. Kromě běžného účtu začala společnost evidovat analytických podúčtů, aby mohla detailněji sledovat svoje náklady a provádět případnou optimalizaci. Jedná se hlavně o odkrytí marketingových nákladů a nákladů na přepravní služby.

**Tabulka 19 Přehled celkových bez nákupu zboží a vybraných nákladů v kvartálech 2015 až 2017**

Období	Celkem	Spotřeba materiálu (501)	Ostatní služby (518.000)	Ostatní služby – marketing (518.1xx)	Ostatní služby – přeprava (518.5xx)
2015/4	184 800 Kč	28 600 Kč	144 700 Kč	-	-
2016/1	120 400 Kč	19 400 Kč	97 800 Kč	-	-



2016/2	187 800 Kč	19 800 Kč	38 700 Kč	80 100 Kč	29 600 Kč
2016/3	207 600 Kč	3 000 Kč	54 500 Kč	115 900 Kč	30 100 Kč
2016/4	362 000 Kč	4 400 Kč	116 100 Kč	174 500 Kč	54 500 Kč
2017/1	295 900 Kč	12 600 Kč	52 500 Kč	169 500 Kč	42 200 Kč

#### **3.1.4.1 Spotřeba materiálu**

Menší část nákladů tvoří spotřeba materiálu, do které spadá veškerý obalový a spotřební materiál jako je karton, výplně, lepicí reklamní pásy, stretch fólie, bublinkové výplně, obálky, hlavičkový papír a náplně do tiskáren. Nejvyšší náklad byl při začátku, kdy bylo potřeba vše pořídit. Obalový materiál tvoří menší část nákladů z toho důvodu, že společnost využívá recyklovaných krabic, které získává od smluvních partnerů, kteří obalový materiál dál nevyužívají. Největší položku tedy tvoří reklamní lepicí pásy a stretch fólie, do které se balí každá objednávka, aby výsledné balíky měly vždy stejný vzhled.

#### **3.1.4.2 Ostatní služby**

V prvních dvou sledovaných obdobích nejsou dostupné analytické účty pro ostatní služby, takže v částkách je započten i marketing a přepravní služby. Podle náhledu do účetnictví na jednotlivé doklady a jejich součty je poměrová struktura podobná, jako v dalších sledovaných obdobích.

Značnou část ostatních služeb zabírají náklady spojené s účetnictvím a administrativou. Je to způsobeno velkým počtem zpracovávaných dokladů, plateb a s tím souvisejících pohybech v hlavní účetní knize, dle které je měsíčně fakturována částka za zpracování celého účetnictví. Jak tedy roste počet nákupů zboží (přijatých faktur), objednávek (vydaných faktur) a počet plateb v bance (úhrada přijatých faktur, inkaso vydaných faktur), zvyšuje se přímo úměrou i náklad na účetnictví. Konkrétně ve čtvrtém kvartálu 2017 dosahoval celkový náklad na vedení účetnictví 45 000 Kč, měsíčně je to v průměru 15 000 Kč.

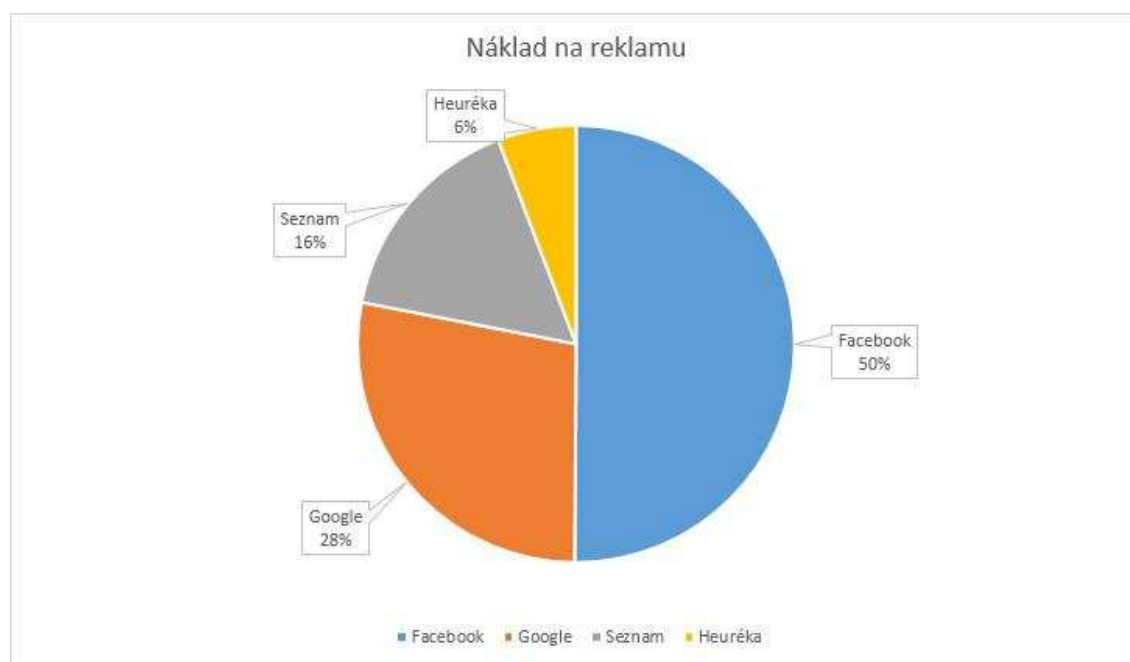
Menší části jsou náklady na telefony, zelenou linku pro zákazníky, pronájem serverů a další drobné náklady. Z pohledu měsíčního hodnocení je prosince, resp. konec účetního období, vždy nákladově vyšší, protože nese i náklady, které by v běžném období

byly zaúčtovány až v dalším měsíci, ale kvůli uskutečněnému plnění se převádějí. O to je naopak kladně zkreslený první měsíc nového účetního období.

### 3.1.4.3 Marketing

Největší položkou ostatních nákladů je marketing. Kvůli tomu, že hlavním prodejním kanálem je internetový obchod, tak veškeré marketingové náklady jsou složeny z online kampaní a nákladů na jejich správu. Hlavní placené kanály jsou PPC<sup>34</sup> reklamy u společnosti Seznam, Google, Facebook a Heuréka. Kromě reklamy na sociální síti Facebook a zbožovém srovnávači Heuréka se o nastavení a optimalizaci starají agentury. Za tuto správu společnost měsíčně zaplatí 4 600 Kč. Samotný náklad na kampaně je potom v průměru 48 300 Kč za měsíc. Na následujícím grafu můžeme vidět strukturu nákladů do jednotlivých kampaní.

Obrázek 16 Struktura nákladů na měsíční reklamu



### 3.1.4.4 Převážná služba

Protože je 99 % objednávek doručeno k zákazníkovi prostřednictvím přepravní služby, měsíční náklady na přepravu zásilek jsou poměrně vysoké. Část těchto nákladů hradí sami zákazníci při objednávkách za méně než 1 000 Kč vč. DPH. U objednávek nad

<sup>34</sup> PPC (pay per click) – platba za kliknutí

tuto částku hradí veškeré náklady spojené s přepravou a platbu prodávající. Tržby za přepravu a platbu běžně započítané v tržbách za prodané zboží a nejsou nijak odlišené. Pokud tedy chceme detailně znát náklady na přepravu a platbu, musíme využít statistických dat, které si společnost sama vytváří.

**Tabulka 20 Náklady za přepravu objednávek**

Období	Objednávek	Doprav zdarma	Náklady celkem	Rozdíl
2015/4	268	66 / 25 %	23 600 Kč	-5 400 Kč
2016/1	268	119 / 44 %	23 000 Kč	-10 355 Kč
2016/2	362	145 / 40 %	31 900 Kč	-13 200 Kč
2016/3	426	190 / 45 %	37 300 Kč	-17 300 Kč
2016/4	803	311 / 38 %	74 200 Kč	-34 300 Kč
2017/1	677	251 / 37 %	62 700 Kč	-29 700 Kč

Z tabulky nákladů na přepravu můžeme vidět, že v průměru u 39 % objednávek hradí náklady za přepravu a platbu prodávající. Pokud bychom chtěli tento rozdíl správně přiřadit ve struktuře nákladů, měli bychom jej přidat jako další náklad marketingu, protože nabídka přepravy a platby zdarma je jeden další způsob, jak zákazníka přesvědčit k nákupu právě u této společnosti.

Část nákladů za přepravu náleží míra nepřevzatým zásilkám, u kterých společnost vynaloží veškeré náklady na zabalení a doručení zásilky, ale zákazník zásilku nepřevzme. V případě druhém zboží převezme, ale následně jej vrátí v zákonné lhůtě.

**Tabulka 21 Podíl nepřevzatých a vrácených zásilek na celkových zásilkách**

Období	Počet zásilek	Podíl nepřevzatých zásilek	Podíl vrácených zásilek
2016/1	273	3 / 1 %	9 / 3,2 %
2016/2	371	9 / 2,4 %	7 / 1,8 %
2016/3	430	6 / 1,4 %	6 / 1,3 %
2016/4	811	19 / 2,3 %	15 / 1,8 %
2017/1	696	14 / 2 %	25 / 2 %

### 3.1.5 Analýza tržeb

Základní informace o tržbách můžeme čerpat z výkazu zisku a ztráty. Abychom však dostali co nejpresnější hodnoty o prodeji zboží, musíme od tržeb odečíst korekci ve

výši zaplacených přeprav a plateb od zákazníků, aby nebyl zkreslená marže. Pro detailnější rozčlenění období jsem použil analytické výsledovky a interní statistické sobory společnosti.

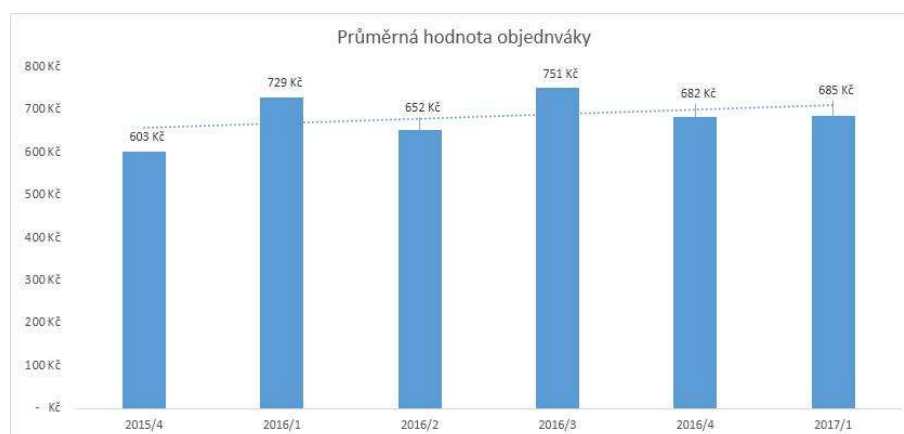
**Tabulka 22 Tržby za zboží**

Období	Tržby celkem	Korekce	Tržby za zboží	Marže
2015/4	169 600 Kč	18 400 Kč	151 200 Kč	35,80 %
2016/1	203 500 Kč	12 500 Kč	191 000 Kč	20,98 %
2016/2	256 300 Kč	18 900 Kč	237 400 Kč	20,60 %
2016/3	338 300 Kč	20 100 Kč	318 200 Kč	21,01 %
2016/4	591 500 Kč	40 500 Kč	551 000 Kč	23,43 %
2017/1	511 800 Kč	34 300 Kč	477 500 Kč	21,75 %

Průměrná marže za všechna období se pohybuje na hranici 23 %. Anomálie v posledních kvartálech roku 2015 a 2016 je způsobena zvýšeným prodejem vlastního produktu, který společnost nechává vyrábět a prodává ho s vyšší marží. Z tabulky je patrný růst tržeb, skokově pak v poslední kvartálu roku 2016.

Při analýze jednotlivých prodejů zjistíme, že průměrná cena jedné objednávky má mírně stoupající tendenci a v celkovém průměru se pohybuje kolem 699 Kč bez DPH a skládá se z 3 produktů.

**Obrázek 17 Průměrná hodnota objednávky v jednotlivých obdobích**



Nejmenší objednávka obsahovala zboží za 18 Kč bez DPH a největší 13 000 Kč bez DPH. Díky prodávanému sortimentu je skladba objednávek velice rozmanitá. Tržby

můžeme podrobněji rozdělit také podle kategorií prodaných produktů, jejich počet a dosažená marže.

Obrázek 18 Celkové tržby vč. DPH v jednotlivých kategoriích

Kategorie	Obrat	Marže	Ks
⊕ Pelíšky	477 266 Kč	18%	798
⊕ Krmivo	405 661 Kč	16%	2851
⊕ Hračky	274 502 Kč	21%	1645
⊕ Oblečky a móda	205 832 Kč	20%	470
⊕ Cestovní věci	171 327 Kč	19%	420
⊕ Péče, kosmetika a hygiena	147 439 Kč	19%	992
⊕ Kategorie produktů	131 628 Kč	53%	382
⊕ Obojky a postroje	119 747 Kč	18%	506
⊕ Vodítka a rozdvojky	100 687 Kč	19%	387
⊕ Výcvikové pomůcky	70 505 Kč	19%	326
⊕ Misky	52 663 Kč	21%	326
⊕ Dvířka a zábrany	17 253 Kč	17%	31
<b>Grand Total</b>	<b>2 176 250 Kč</b>	<b>20%</b>	<b>9145</b>

Celkově nejprodávanější jsou produkty z kategorií Pelíšky a Krmivo. Pokud budeme sledovat obraty kategorií v čase, tak se pořadí a obraty liší podle sezóny prodeje. Od podzimu do jara se do vyšších míst dostává kategorie Oblečky a móda. Na jaře, se zvýšeným výskytem parazitů, pak kategorie Péče, kosmetika a hygiena. Kategorie krmiv se dostává do popředí až v poslední době. Kvůli špatným počátečním podmínkám u dodavatelů byla společnost špatně konkurenceschopná a trvalo delší dobu, než byli zákazníci ochotni krmiva za takové ceny nakupovat.

V návaznosti na činnost marketingu a propagaci v online kampaních můžeme tržby rozdělit mezi jednotlivé marketingové kanály a zdroje objednávek. Na základě těchto údajů pak můžeme zjistit účinnost jednotlivých zdrojů vzhledem k jejich nákladům.

Tabulka 23 Podíl zdrojů objednávek na obratu

Zdroj objednávky	Podíl na obratu
Facebook PPC	20 %
Přímá návštěva	14 %
Ostatní	14 %
Seznam PPC	14 %
Google PPC	12 %

Google vyhledávání	10 %
Heuréka.cz	7 %
Seznam vyhledávání	7 %
E-mailová kampaň	1 %

Dohromady největší položky *Přímá návštěva* a *Ostatní* obsahují prodeje zákazníkům, kteří společnost již znají nebo vstoupili do internetového obchodu přímým zadáním adresy. V případě *Ostatní* se jedná o součet drobných zdrojů. Z placených kampaní má největší podíl na obratu Facebook.

### 3.1.6 Analýza zásob

V části finanční analýzy vyšlo najevo, že největší část oběžných aktiv tvoří zásoby a v následujícím grafu je vidět jejich neustálý růst.

Obrázek 19 Stav zásob v tisících Kč



Hlavním důvodem tohoto růstu je nastavení minimálního odběru zboží při objednávce od jednoho z hlavních dodavatelů. Spodní hranice pro realizaci objednávky je 3 500 Kč bez DPH. V případě, že důvodem k objednání zboží od tohoto dodavatele je nákup produktu např. v hodnotě 500 Kč bez DPH, tak musí společnost na sklad nakoupit zboží za 3000 Kč bez DPH. To vysvětluje strmý růst zásob v prvních kvartálech, kdy intenzita objednávek nebyla tak vysoká, aby pokryla většinu tohoto předepsaného limitu. Na konci analyzovaného období má společnost skladem 1915 produktů, které jsou v cenovém rozpětí od 1 Kč do 885 Kč a celkové hodnotě 230 000 Kč.

### 3.1.7 Bod zvratu

Z výše uvedených analýz jsme získaly důležité údaje, podle kterých můžeme vypočítat bod zvratu a porovnat ho s původním výpočtem majitelů, před založením společnosti.

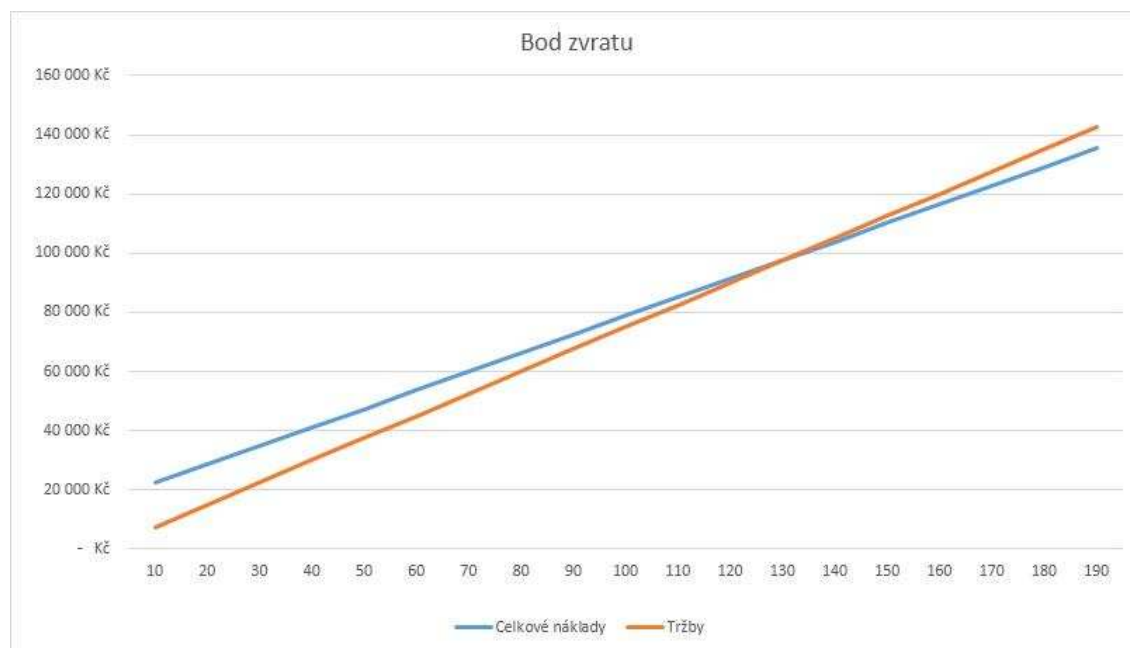
#### 3.1.7.1 Původně odhadovaný bod zvratu

Při vytvoření původního podnikatelského plánu si majitelé vytvořili analýzu bodu zvratu s těmito vstupními hodnotami pro jeden kalendářní měsíc:

- průměrná hodnota prodeje 750 Kč bez DPH
- průměrná marže 20 %
- fixní náklady 16 000 Kč
- variabilní náklady na jednu objednávku 28 Kč

Výsledkem původní analýzy byl bod zvratu při objemu 131 objednávek při obratu 98 361 Kč za měsíc.

Obrázek 20 Původně očekávaný bod zvratu, březen 2015



### 3.1.7.2 Nový výpočet bodu zvratu

Jelikož se nejedná o homogenní výrobu, ale velmi různorodý prodej, ať už z pohledu produktů, cen, nákladů na konkrétní objednávku nebo marže, musíme pracovat s průměry, které jsme získali z jednotlivých analyzovaných období. Cílem je stanovit počet průměrných objednávek, které musí společnost úspěšně uskutečnit za jeden měsíc, aby pokryla fixní a variabilní náklady. Pro získání nákupní ceny použijeme průměrnou marži, u které je vhodné provést mírnou korelaci vzhledem k anomální hodnotě v prvním sledovaném období.

Variabilní náklady na průměrnou objednávku mají tuto skladbu:

- obalový materiál 15 Kč
- tisk 4,60 Kč (děkovný dopis, faktura, obálka)
- příspěvek na úhradu dopravy zdarma 33,50 Kč
- příspěvek na nepřevzaté a vrácené zásilky 3,70 Kč

Tabulka 24 Rekapitulace z údajů z jednotlivých analýz a odvozené hodnoty

Analyzovaný údaj	Zjištěná hodnota
Průměrné fixní náklady	83 000 Kč
Průměrný náklad za přepravu a platbu	86 Kč
Podíl doprav zdarma (hradí prodávající)	39 %
Průměrná hodnota objednávky	699 Kč
Průměrná marže	21,5 %
Vrácené a nepřevzaté zásilky	4,3 %
Variabilní náklady na objednávku	56,80 Kč

Odvozením ze vzorce pro výpočet marže získáme nákupní cenu produktů pro průměrnou objednávku.

Rovnice 22 Odvození výpočtu nákupní ceny z marže a dosazení do vzorce

$$m = \frac{p - n}{p}; n = p * (1 - m) = 699 * (1 - 0,215) = 548,72 \text{ Kč}$$



Výsledná průměrná nákupní cena se musí ve výpočtu pro bod zvratu přičíst k variabilním nákladům na objednávku, protože reprezentuje náklady, které musela společnost vynaložit na nákup prodávaného zboží.

**Rovnice 23 Celkové variabilní náklady na jednu objednávku**

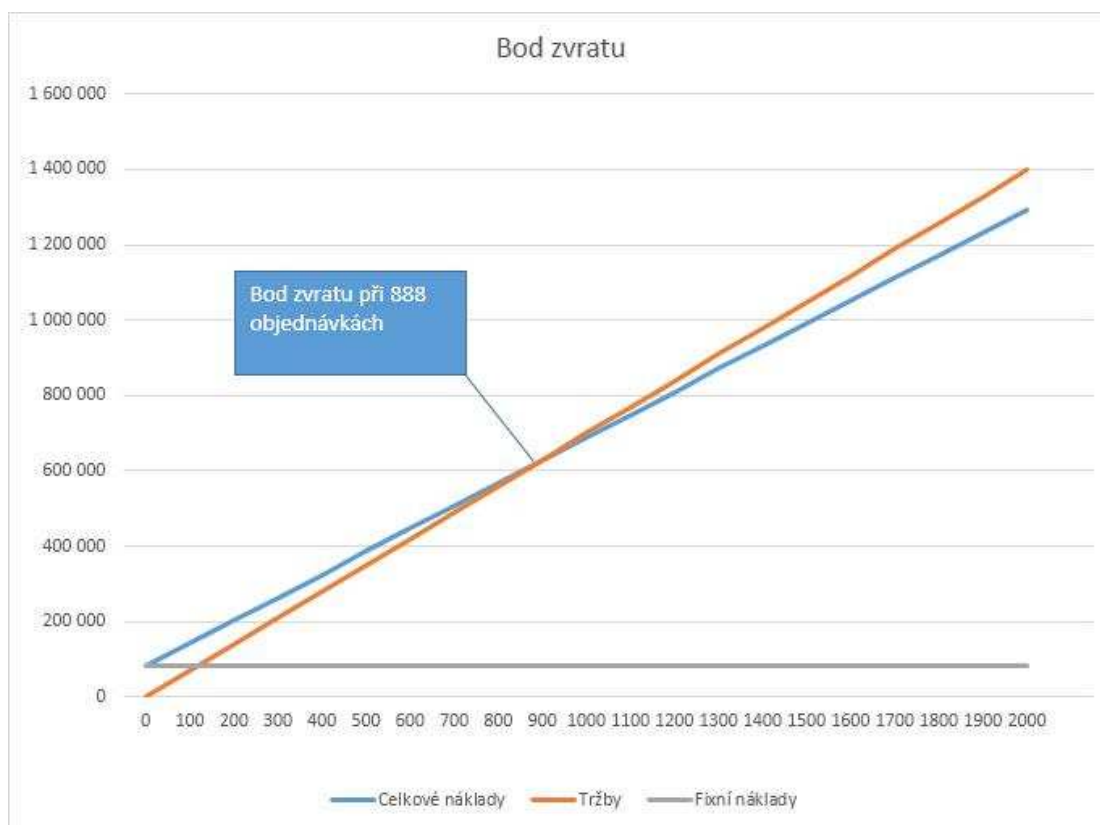
$$v = 548,72 + 56,80 = 605,52 \text{ Kč}$$

Nyní známe všechny hodnoty potřebné pro výpočet bodu zvratu:

**Rovnice 24 Aktuální bod zvratu**

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - v} = \frac{83000}{699 - 605,52} = 888 \text{ objednávek}$$

**Obrázek 21 Grafické znázornění bodu zvratu**



Aby společnost pokryla svoje náklady, musí v průměrném měsíci úspěšně uskutečnit 888 prodejů v průměrné hodnotě 699 Kč bez DPH s celkovými tržbami za prodané zboží ve výši 620 600 Kč bez DPH.

S tímto údajem můžeme srovnat dosavadní dosažené výsledky:

**Tabulka 25 Plnění objednávek a obratu v porovnání s bodem zvratu**

Období	Objednávek	Tržby	Splnění počtu	Splnění tržeb
2015/4	268	151 200 Kč	10 %	8 %
2016/1	268	191 000 Kč	10 %	10 %
2016/2	362	237 400 Kč	14 %	12 %
2016/3	426	318 200 Kč	16 %	17 %
2016/4	803	551 000 Kč	30 %	29 %
2017/1	677	477 500 Kč	25 %	25 %

Už na základě výsledků finanční analýzy je zřejmé, že společnost nesplňuje počet objednávek a dosažené tržby. Díky shora uvedenému přehledu ale vidíme, že v čase má plnění zlepšující se tendenci.

### **3.2 Obecná analýza stavu společnosti**

V době zpracování této bakalářské práce měla společnost uzavřeno jedno neúplné účetní období (2015/6 – 2015/12) a jedno úplné účetní období (2016). Hlavní zdrojem dat pro analýzu činnosti podniku jsou kvartální analytické přehledy. K těmto základní výkazům jsem získal k dispozici také interní statistické soubory, které na měsíční bázi analyzují vývoj společnosti a její činnost.

#### **3.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí**

Pro posouzení konkurenčního prostředí a sil působících na společnost jsem využil Porterův model.

##### **3.2.1.1 *Vyjednávací síla zákazníků***

V případě internetového prodeje není možné opomíjet vyjednávací sílu zákazníků a to hlavně z tohoto důvodu, že v dnešní době je zákazník velice dobře informován o nabídce na trhu. Než by došlo k samotnému vyjednávání, tak může jednoduše odejít ke konkurenci doslova na několik kliknutí. Z toho důvodu je velká pozornost věnována nabízenému sortimentu a s tím související cenotvorbě. Je důležité neustále mapovat konkurenci a sledovat vývoj trhu, který se může změnit ze dne na den. Díky moderním technologiím je sběr těchto dat snadnější.

### **3.2.1.2 *Vyjednávací síla dodavatelů***

V České republice jsou řádově nižší desítky velkoobchodů s chovatelskými potřebami. Největší z nich nabízejí 90 % celkového sortimentu v odvětví. Z tohoto důvodu není vyjednávací síla nijak velká, protože případný výpadek jednoho dodavatele je možné rychle nahradit jiným dodavatelem. Aktuálně je společnost navázána na 3 největší velkoobchody a několik výrobců. Ve většině případů je ale striktně hlídána cenová politika a v případě jejího porušování zastavuje velkoobchod dodávky zboží. Někdy jsou restrikce stanovené už ze strany samotných výrobců, kteří nastavují prodejní podmínky pro velkoobchodní prodej.

### **3.2.1.3 *Hrozba vstupu nových konkurentů***

V odvětví je velké množství konkurenčních prodejců. Díky tomu, že bariéra vstupu do tohoto odvětví je nízká, tak je hrozba vstupu nových konkurentů neustálá. Při detailnějším průzkumu konkurence je ale patrné, že značné množství z nově vzniklých společností během několika let zaniká nebo jejich růst stagnuje.

### **3.2.1.4 *Hrozba substitutů***

Největší část odvětví tvoří prodej krmiv, jehož hlavní podíl zastávají lisované granule. Substitutem je krmení vařenou stravou nebo syrovou stravou, tzv. BARF<sup>35</sup>. Tento způsob krmení se stává velice populární avšak časová a finanční náročnost aktuálně nenavádí k masivnímu obsazení trhu. U chovatelských potřeb a příslušenství (pelíšky, vodítka, hračky) můžeme považovat za substituty pouze stejné produkty nabízené konkurencí nebo levnější produkty, které společnost nechce nabízet z důvodu jejich nižší kvality.

### **3.2.1.5 *Rivalita firem působících na daném trhu***

Díky velkému množství konkurence a přítomnosti několika velkých hráčů v odvětví, je nutné soupeřit o každého zákazníka a získat si jeho náklonnost pro pravidelné nákupy. Společnost se rozhodla nebojovat s konkurencí cenou, ale jít cestou diferenciací s rozšířením nabídky o produkty, které konkurence nenabízí a hlavně

---

<sup>35</sup> Biologically Appropriate Raw Food – biologicky vhodné surové potraviny

maximalizovat pozitivní zákaznickou zkušenost. Proto je velký důraz kladen na proaktivní zákaznický přístup a vytvoření skvělé nákupní zkušenosti pro každého zákazníka, aby se rád vracel a opakovaně nakupoval.

### **3.2.2 Analýza konkurence**

Za hlavní konkurenty v segmentu považuje společnost tyto obchody: Spokojenypes.cz, Zoohit.cz, Profizoo.cz, Vasekrmivo.cz a PytelGranuli.cz. Pokud se zaměříme pouze na prodej krmiva, tak jako hlavní konkurent se uvádí nákupní galerie Mall.cz, ale toto srovnání není zcela objektivní. Mall.cz vhodně využívá rozšíření sortimentu o produkty, které lidi pravidelně nakupují a je tak schopen poskytnout vše od drogerie, přes vybavení až po granule pro psy.

### **3.2.3 SWOT analýza**

Pro strategickou analýzu stavu společnosti jsem si vybral SWOT analýzu jako jednu z nejrozšířenějších metod.

#### **3.2.3.1 Silné stránky**

- majitelé se dobře orientují v cílovém odvětví
- zkušenosti z vyspělejšího odvětví (elektro)
- vývoj vlastního informačního systému pro podporu procesů v podniku
- kvalitní dodavatelský řetězec
- kvalitní nabízené produkty
- proaktivní zákaznický servis a nadstandardní komunikace
- moderní a responzivní internetových obchod
- rychlé zpracování objednávek
- diverzifikace logistiky mezi více přepravních partnerů
- vlastní produkty a rozšířená nabídka o produkty, které konkurence nenabízí
- blog s pravidelným přísunem hodnotných informací pro zákazníky
- 100% zákazníků doporučuje nákup<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Spokojenost s nákupem potvrdilo 363 zákazníků v nezávislém dotazníku portálu Heuréka.cz ke dni 15. 3. 2017

### **3.2.3.2 *Slabé stránky***

- společnost je málo známá
- vyšší ceny některých nabízených krmiv
- nízká marže
- nedůvěra zákazníků v nový obchod
- nedůvěra zákazníků nakupovat on-line
- nízká účinnost reklamních kampaní
- vysoké náklady

### **3.2.3.3 *Příležitosti***

- stále rostoucí odvětví
- transformace zákazníků, kteří jsou stále zvyklí nakupovat tento sortiment pouze v kamenných prodejnách, na zákazníky internetového obchodu
- rozšíření nabídky o služby pro psy, např. prostřednictvím externích partnerů
- dovoz zboží přímo od výrobců
- výroba vlastních produktů
- expanze do zahraničí

### **3.2.3.4 *Hrozby***

- velká konkurence v odvětví
- velká závislost na velkoobchodních dodavatelích a jejich plynulému provozu
- vstup velkých nákupních galerií do odvětví
- vysoká administrativní zátěž ze strany státu a EU

## **4 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘEDPOKLADY REALIZACE**

Na základě shora probíraných analýz a dat můžeme identifikovat několik problémů, se kterými se společnost potýká. Rozdělil jsem je do dvou základních kategorií:

- řízení nákladů a skladových zásob
- efektivita marketingu a loajalita zákazníků

Výsledkem realizace jednotlivých návrhů by mělo být trvalé zlepšení výsledků společnosti. Pro přijetí a aplikování návrhů je potřeba splnit podmínky realizace a harmonogram realizace, uvedené v následujících podkapitolách.

### **4.1 Formulace řešení**

#### **4.1.1 Řízení nákladů a skladových zásob**

Z analýzy nákladů vyplývá, že největší část nákladů tvoří nákup zboží a náklady na služby spojené s provozem společnosti a marketingem.

Nákup zboží je z krátkodobého hlediska těžko ovlivnitelný, protože vyjednávací pozice mladé společnosti není dostatečně velká, aby si mohla od začátku odběru vyjednat výhodné podmínky. Jedním z hlavních problémů je minimální hodnota dodávky, aby společnost mohla zboží od velkoobchodu vůbec odebrat. Zvyšování obrátů u jednotlivých dodavatelů a kladná historie platební schopnosti by měla zajistit získání lepších dodacích podmínek. Stávající situace nutí společnost budovat si velké množství zásob (až 41 % celkových aktiv), které k prodeji přímo nepotřebuje. Samozřejmě je nutné držet jisté množství zásob, minimálně u produktů, které společnost sama vyrábí, ale pouze nezbytné množství, které by společnost nezatěžovalo. Snížení skladových zásob okamžitě zlepši aktivitu společnosti a uvolní jí vázané peněžní prostředky na její další rozvoj. Součástí lepších podmínek by mělo být také prodloužení splatnosti faktur (nakupování na obchodní dluh), které pomůže společnosti předejít budoucím problémům s cash-flow. Z ukazatelů aktivity je patrné, že má společnost nyní o několik dnů pozdější příjem z pohledávek než výdaj za nákup zboží. V menším měřítku obrátů to zatím nezpůsobuje

žádné vážnější finanční problémy, ale v případě dosahování potřebných obrátů může tato částka rychle eskalovat a způsobit společnosti problémy s hotovostí, které by následně poškodily její kredibilitu u dodavatelů, a mohla svoji pozici naopak ještě zhoršit. V neposlední řadě by se měl vliv vyšších nákupů o jednotlivých dodavatelů odrazit v nižších nákupních cenách a tudíž v lepší obchodní marži pro společnost.

Druhou největší položkou nákladů jsou služby a to zejména náklady na marketing a náklady na vedení účetnictví a související administrativu. Z analýzy aktuálního stavu a původní analýzy bodu zvratu v kapitole 1.3.3 je patrné, že majitelé zcela společnosti podcenili výši nákladů, které je potřeba pro dosažení konkrétních tržeb. Předpokládali pouze 20 % nákladů, které ve skutečnosti musí podnik vynaložit každý měsíc na svůj provoz a podporu prodeje. Náklady na marketing, jejich efektivitu a návrh řešení podrobněji rozebírám v podkapitole 3.2.2. Náklady na vedení účetnictví jsou aktuálně účtované z části jako paušální (vydané faktury) a z části jako variabilní (přijaté faktury, bankovní výpisy). Tento rozdíl je zapříčiněn způsobem, jakým účetní firma data zpracovává. Vydané faktury jsou, díky využití online účetnictví iDoklad, automaticky importovány do účetního softwaru a jejich zpracování je téměř konstantní nehledě na celkové množství vydaných faktur (uskutečněných prodejů). Proti tomu je ruční zpracování přijatých faktur za nákup zboží a služeb, kterých je každý měsíc v průměru 95. S ručním zpracováním souvisí také bankovní výpisy, které se zadávají ručně a rostou s počtem prodejů (1 vydaná faktura = 1 platba). Protože je společnost od začátku měsíčním plátcem DPH, tak se každý měsíc musí navíc vyhotovit daňové přiznání k dani z přidané hodnoty a kontrolní hlášení.

Třetí největší položkou nákladů jsou náklady za přepravu zboží k zákazníkům. Výši tohoto nákladu lze ovlivnit stejně jako dodavatelské podmínky. Výchozí pozice nové společnosti však nedovoluje dosahovat na tak nízké ceny za přepravu jedné zásilky, jako dosahují velké společnosti. Navíc díky tomu, že se majitelé společnosti rozhodli nabízet širokou škálu přeprav, pro zvýšení zákaznického komfortu, dělí se náklady mezi dva přepravní partnery a díky tomu se dělí také vyjednávací síla, kterou společnost proti přepravním partnerům má.

#### 4.1.1.1 Navrhované řešení

I přes dlouhodobý charakter problému s lepšími podmínkami s dodavateli, bych společnosti doporučil na kvartální bázi pracovat se zástupci dodavatelů a snažit se dosahovat průběžně zlepšení jednotlivých podmínek pro dodání směřující k doporučeným hodnotám. Navrhované hodnoty vycházejí z dostupných informací o možnostech a podmínkách dodavatelů.

**Tabulka 26 Návrh dodacích podmínek pro největší dodavatele**

Dodavatel	Celkový obrat	Splatnost	Minimální dodávka	Doporučené hodnoty
A	695 000 Kč	14 dnů	3 500 Kč bez DPH	21 dnů, 1 500 Kč bez DPH
B	549 000 Kč	7 dnů	1 500 Kč bez DPH	21 dnů, 1 500 Kč bez DPH
C	286 410 Kč	0 dnů (hotově)	0 Kč	7 dnů, 0 Kč nebo vyšší marže

Kromě toho bych doporučil analyzovat nákupy v jednotlivých kategoriích a domluvit se dodavateli na konkrétních výhodnějších nákupech u produktů/kategorií, kde společnost dosahuje nejvyšších prodejů. To by zajistilo win-win situaci, kdy se dodavateli zvýší odbyt zboží, které se společnosti daří prodávat víc než ostatní, a sama společnost na tom získá vyšší tržby se stejnou nebo vyšší marží. Navíc takovou situaci, i v krátkodobých úsecích, může využít k marketingové podpoře.

V případě snížení minimální objednávky od dodavatelů by mělo samo dojít k okamžitému efektu v části zásob, které přestanou růst. I dosavadní tržby by byly dostatečné k naplnění požadovaných minimálních odběrů. Díky tomu by mohli majitelé začít efektivně řídit sklad a držet skladem pouze to zajímavé zboží, které očekávají, že se bude nejvíce prodávat nebo odpovídá sezónním prodejům (v zimě oblečky, na jaře antiparazitika, krmivo celoročně). V první řadě bych ale doporučil celkové snížení skladových zásob, např. nárazovým výprodejem s marketingovou podporou nebo pozvolným zvýhodněním skladových produktů, aby si společnost uvolnila prostředky vázané v zásobách a zvýšila svoji pružnost v části aktiv.

Dále bych doporučil zaměřit se na zvýšení automatizace ve zpracování účetnictví. Při náhledu do systému společnosti jsem zjistil, že údaje, které se do něj vkládají při nákupu zboží a údaje v kartách jednotlivých produktů, je možné použít k exportu do účetního software a tím se vyhnout ručnímu zadávání přijatých faktur. Případně se spojit



prostřednictvím zmiňovaného online systému iDoklad, který umí evidovat jak vydané, tak přijaté faktury a díky aplikačnímu rozhraní je možné se na něj připojit a vkládat do něj potřebná data. Druhou největší položkou ručního zpracování jsou bankovní výpisy. Účetní software umí importovat obecné formáty bankovních výpisů, které banka společnosti poskytuje. Nemělo by být náročné datové soubory z banky pravidelně stahovat a poskytnout k automatickému importu do účetního systému. Jedinou nevýhodou je, že podle dostupné dokumentace rozhraní internetového bankovníctví lze stahovat pouze denní výpisy. To by samo o sobě nebyl problém, ale na straně účetního softwaru je import realizován zdlouhavým průvodcem. Doporučil bych tedy zjistit možnosti obecných formátů pro přenos bankovních výpisů (např. KMO) a pokusil bych se je programově sloučit do jednoho výpisu.

V části nákladů na přepravní partnery bych zvažil omezení přeprav na tři nejvyužívanější přepravy, místo aktuálních pěti, a snažil se tím získat lepší vyjednávací pozici vůči přepravním partnerům, i bez markantního navýšení tržeb/počtu zásilek. V případě ponechání stejné nabídky se mohou majitelé pokusit vyjednat lepší podmínky alespoň u jednoho z přepravců na základě předpokládaného vývoje tržeb/počtu zásilek a tím získat dopředu bonus za budoucí uskutečněné přepravy. To se může odrazit v cenách, které má nyní společnost nastavené za přepravu, nebo se to může projevit na snížení limitu objednávky pro získání dopravy zdarma. V obou těchto případech se nesmí zapomenout na aktualizaci bodu zvratu, protože tato změna mění hned několik vstupních podmínek.

#### **4.1.2 Efektivita marketingu a loajalita zákazníků**

V analýze nákladů a v části řízení nákladů jsme odhalili, že největší část nákladů, mimo nákup zboží, tvoří náklady na marketing a to hlavně na online propagaci internetového obchodu. Celková výše nákladu jako taková není problém a náklad může být i mnohonásobně větší. Důležitá však je, zda jsou náklady vynaloženy efektivně a kampaně přivádějí koupěschopné zákazníky. Už v tuto chvíli, když známe skladbu nákladů a výši tržeb, můžeme říct, že kampaně efektivní nejsou, protože jejich účinek nepřivádí dostatečné množství zákazníků.

Pro vyhodnocení kampaní můžeme využít dostupných dat z Google Analytics<sup>37</sup> a interních statistik. Problém s vyhodnocením účinnosti kampaně je, protože pouze 70 % zákazníků dokončí nákup ten stejný den, kdy vstoupí do internetového obchodu (první interakce).

**Obrázek 22** Poměr dokončených objednávek k počtu dnů od první interakce, zdroj Google Analytics

Time Lag in Days ?	Conversions ?	Conversion Value ?	Percentage of Total Conversions Conversion Value
0	3,369	CZK452,498.08	70.44% 68.23%
1	194	CZK26,823.58	4.06% 4.04%
2	145	CZK20,108.14	3.03% 3.03%
3	129	CZK17,222.37	2.70% 2.60%
4	86	CZK13,900.68	1.80% 2.10%
5	72	CZK9,708.42	1.51% 1.46%
6	55	CZK7,106.69	1.15% 1.07%
7	37	CZK5,136.42	0.77% 0.77%
8	48	CZK10,368.52	1.00% 1.56%
9	35	CZK4,000.17	0.73% 0.60%
10	37	CZK5,775.08	0.77% 0.87%
11	30	CZK4,066.24	0.63% 0.61%
⊕ 12-30	546	CZK86,523.98	11.42% 13.05%

Toto číslo je navíc uměle zvýšeno tím, že zákazníci mají k dispozici více zařízení, na kterých mohou nakupovat. Modelová situace může vypadat následovně:

1. Na svém mobilním telefonu zákazník vstoupí do internetového obchodu proklikem z reklamy na facebooku (Facebook PPC)
2. Zaujme ho konkrétní produkt a vyhledá ho na srovnávači zboží Heureka.cz (Heuréka PPC), ze kterého přistoupí znovu do internetového obchodu
3. Vloží zboží do košíku, aby zjistil, na kolik ho produkt vyjde i s dopravou a stránku opouští

<sup>37</sup> Google Analytics (zkráceně GA) je nástroj od společnosti Google, který umožňuje vlastníkům webových stránek získávat statistická data o uživateli svého webu

4. Zobrazí se mu obsahová retargetingová kampaň (Seznam PPC), že zanechal zboží v košíku, na reklamu klikne, prohlédne si znovu zboží a stránku opouští
5. Druhý den si doma vzpomene, že chtěl produkt opravdu zakoupit. Na svém stolním počítači zadává přímo adresu obchodu a hledá produkt. Produkt najde, vloží do košíku a objednávku dokončí.

Z této modelové situace je zřejmé, že se vyhodnocení kampaní komplikuje. Většina dostupných nástrojů totiž není schopna rozpoznat, že výše uvedený zákazník, který původně vstoupil do obchodu z mobilu a nenakoupil (opustil košík a už se nevrátil), je ve skutečnosti ten stejný zákazník, který vstoupil ze stolního počítače přímo zadáním adresy obchodu. Hlavním problémem tedy je, kterému marketingovému kanálu a kampani přičíst zásluhu a jak velkou. Standardní akviziční model Google Analytics je, že se veškerá zásluha připisuje poslednímu zdroji návštěvy, kromě přímých návštěv (pokud to nebyla pouze přímá návštěva). V našem modelovém případě toto vyhodnocení vede k tomu, že se zásluha za celou objednávku přičte přímému přístupu a zapojené kampaně nezískají nic (Facebook PPC, Heuréka PPC, Seznam PPC). Na základě těchto údajů se mohou majitelé špatně rozhodovat o rozložení investic do jednotlivých marketingových kanálů.

Z dostupných statistik také vyplývá, že pouze 40 % zákazníků nakoupí na první návštěvu, a stejně jako v předešlém případě, je toto číslo zkreslené ještě uměle zvyšováno díky problému více zařízení. Z níže uvedené statistiky můžeme zjistit, že více než 50 % zákazníků, kteří nakoupí, přistoupí na web více než jednou a méně než šestkrát. Pokaždé to může být z jiného placeného nebo organického zdroje.

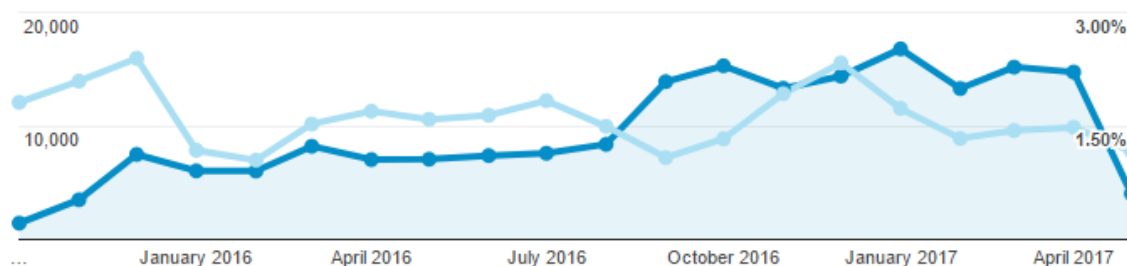
**Obrázek 23 Počet interakcí zákazníka před objednávkou**

Path Length in Interactions	Conversions	Conversion Value	Percentage of Total
			Conversions Conversion Value
1	1,895	CZK285,304.29	39.62% 43.02%
2	1,484	CZK167,336.42	31.03% 25.23%
3	538	CZK71,152.23	11.25% 10.73%
4	308	CZK38,073.57	6.44% 5.74%
5	193	CZK39,729.37	4.04% 5.99%
6	130	CZK23,954.66	2.72% 3.61%
7	52	CZK4,367.99	1.09% 0.66%
8	63	CZK16,448.54	1.32% 2.48%
9	39	CZK6,409.93	0.82% 0.97%
10	18	CZK1,128.10	0.38% 0.17%
11	23	CZK3,879.93	0.48% 0.58%
12+	40	CZK5,453.34	0.84% 0.82%

Dostupná data o výsledcích jednotlivých kampaních měřených výše uvedeným standardním způsobem nevedou ke správnému plánování marketingových kampaní a jejich rozpočtů.

Při posuzování výkonů kampaní a obecně celého obchodu z pohledu marketingu je nutné sledovat také konverzní poměr, tedy poměr mezi celkovým počtem návštěvníků internetového obchodu a počtem uskutečněných objednávek.

**Obrázek 24 Počet uživatelů a konverzní poměr, zdroj Google Analytics**



Z grafu je patrné, že dlouhodobý konverzní poměr se pohybuje na hodnotě 1,6 %. To znamená, že z celkového počtu 190 tisíc návštěvníků pouze 1,6 % nakoupila. Hlavní cílem společnosti by mělo být maximalizace tohoto ukazatele. Ve sledovaném období ji vidět, že nárůst přichází vždy s hlavní prodejní sezónou, kterou je poslední kvartál roku. Průměrný konverzní průměr odvětví je 2,5 % a jeden z největších konkurentů dosahuje

konverzního poměru až 12 %.<sup>38</sup> Podle rozhovoru s majitelkou společnosti je to způsobené hlavně opakovanými nákupy vracejících se zákazníků, kteří jdou na web už se záměrem nákupu. Tím generují menší procento návštěv s daleko vyšší úspěšností. V této chvíli uskutečnila společnost 3500 prodejů a z toho pouze 16 % zákazníků nakoupilo více než jednou.

#### **4.1.2.1 Navrhované řešení**

Důležité je pochopit problematiku více zařízení a její dopady a snažit se pracovat s chováním zákazníků a podrobně je segmentovat.

Pro vyhodnocení kampaní a jednotlivých marketingových kanálů doporučuji začít používat lineární atribuční model bez posledního přímého vstupu, místo výchozího atribučního modelu Google Analytics. Lineární atribuční model má tu výhodu, že každé interakci zákazníka s internetovým obchodem přiřadí stejnou váhu. To tedy znamená, že hodnota objednávky se rovný dílem přičte všem zainteresovaným kanálům, ze kterých zákazník do obchodu vstoupil. Pokud bychom tento atribuční model aplikovali na výše uvedenou modelovou situaci zákazníka na mobilním zařízení, za předpokladu, že na mobilním zařízení objednávku dokončil, tak získá 33% hodnoty objednávky každý zdroj: Facebook PPC, Heuréka PPC, Seznam PPC. Díky tomu získáme přehled konkrétního přínosu. Samozřejmě je možné spekulovat nad tím, zda by první a poslední zdroj neměl mít větší váhu. Je možné využívat více atribučních modelů a porovnávat jejich výsledky. Vhodnost konkrétního modelu se může lišit od odvětví. Stále však platí, že výchozí atribuční model není v podmínkách dnešní e-commerce vhodný a zkresluje vyhodnocení výsledků. Na základě nově získaných statistických dat, alespoň za 3 měsíce, je možné se rozhodovat o případné změně v kampaních a jejich rozpočtech. Jak vyplývá z informací výše, snížení rozpočtu nebo vypnutí kampaně na základě dat ze špatného atribučního modelu může vyřadit zdroj návštěv, který podstatnou měrou přispěl v cestě zákazníka a mělo by to negativní dopad na všechny ostatní kanály a celkový výkon obchodu.

Pro zvýšení konverzního poměru bych doporučil analyzovat zákazníky, kteří internetový obchod navštěvují, jaká je jejich vstupní strana, zda obchod ihned opouštějí

---

<sup>38</sup> Rozhovor: Jak se buduje e-shop SpokojenýPes.cz (Fialková, & Rostecký, 2016)

(zákazník nenašel to, co hledal) a na základě těchto informací vylepšoval obsah a strukturu obchodu. Celý tento proces vyžaduje hlubší marketingovou analýzu. Nízký konverzní poměr ale může být také způsobený shora uvedeným nízkým počtem vracejících se zákazníků. Tento fakt má také negativní dopad na efektivitu kampaní, protože se společnost snaží oslovovat stále nové zákazníky, než aby více pracovala se svými zákazníky, kteří už jejich společnost znají a jsou s jejich službami spokojeni. Navíc oslovení nových zákazníků a přesvědčení je k nákupu je logicky dražší (více interakcí než nakoupí), než znovu oslovení stávajících zákazníků. Proto doporučuji více pracovat s databází stávajících klientů a jejich motivací k opakovanému nákupu. K tomu může být skvělým nástrojem věrnostní program, který bude na základě uskutečněných objednávek odměňovat zákazníky. Program by měl být jednoduchý a měl by dávat ekonomicky smysl pro obě strany. Účast v programu by měla vyžadovat registraci a přihlášení zákazníka do internetového obchodu. Součástí toho by mělo být i rozhraní, které zákazníkovi nabídne vyšší komfort při nakupování a opakovaných objednávkách. Na základě této registrace je pak obchod schopen analyzovat nákupní chování zákazníka a jeho pohyb na webu a dále s ním pracovat. V první řadě je obchod schopen, na základě těchto dat, personifikovat nabídku pro zákazníka tak, aby se zvýšila pravděpodobnost nákupu.

#### **4.1.2.2 *Koncept věrnostního programu***

Pokladnička je program výhod pro registrované zákazníky v internetovém obchodě. Do pokladničky se zákazníkovi vrací zpět část peněz z uskutečněných objednávek. Z těchto našetřených peněz pak může zaplatit zboží při dalších objednávkách anebo přispět s nimi na organizace, které se zabývají záchranou pejsků (dále jen organizace).

Díky programu pokladnička získá registrovaný zákazník 4 % z hodnoty skutečně zakoupeného zboží (tj. nevráceného). Jedinou podmínkou je, abyste byl zákazník při tomto nákupu přihlášený ke svému účtu. Do pokladničky má zákazník neomezený přístup a vidí stále své našetřené peníze ve svém online účtu. Našetřenou částku může kdykoliv využít k zaplacení objednávaného zboží anebo šetřit a následně provést převod na organizace.

Po 15 dnech od převzetí objednávky se do pokladničky převede 4 % z hodnoty skutečně zakoupeného zboží (tj. nevráceného). Částka se bude zvyšovat dle nákupů zákazníka, případně snižovat dle jeho uplatněných částek. Výdaje z pokladničky jsou zcela v režii zákazníka. Může uplatnit celou částku nebo pouze část, případně část převést na organizace a část ke svým nákupům. Peníze na tyto organizace budou odcházet v předem ohlášených termínech vybrané transparentní účty, případně ve formě zboží (dle toho, jakou variantu organizace zvolí). Pokud budou peníze z pokladničky využity na úhradu zboží, celková cena objednávky se sníží o zadanou částku včetně DPH a o tuto částku se sníží stav účtu pokladničky. To samé se stane, pokud zákazník přispěje na organizace, s tím rozdílem, že částku v pokladničce uvidí zákazník v části – přispěl jsem na pomoc pejskům. Peníze, které jsou zákaznickovy poukázány jako odměna za uskutečněné objednávky po přihlášení do účtu v internetovém obchodě, mohou být využity pouze při nákupu v internetovém. Jakákoliv částka může být použita na úhradu zboží (nejvýše však v hodnotě zboží v objednávce), nikoliv dopravy, případně jako příspěvek organizacím. Zákazník nemá nárok na výplatu hodnoty pokladničky v penězích nebo poukázáním na účet bezhotovostním převodem. Peníze v pokladničce zůstávají připsány bez pohybu 6 měsíců od posledního nákupu. Jeden měsíc před skončením platnosti daného obnosu obdrží zákazník upozorňovací e-mail. Jakmile peníze propadnou, nelze je jakkoliv vymáhat zpět. Nové odměny do pokladničky se nadále přičítají.

## **4.2 Stanovení podmínek realizace návrhu**

Pro optimální realizaci doporučuji splnit následující podmínky k jednotlivým návrhům. Nesplnění některé z dílčích podmínek neomezuje realizaci všech částí návrhů. Bude však omezovat patřičný výsledný efekt a přínos.

### **4.2.1 Řízení nákladů a skladových zásob**

- společnost bude dál nakupovat primárně od třech největších velkoobchodních dodavatelů a nebude dělit odběr mezi více dodavatelů pro stejný sortiment
- ověření ochoty obchodních zástupců vyjednávat o podmínkách dodání

- vytvoření podrobné analýzy prodejů v jednotlivých kategoriích a podkategoriích na úrovni produktů
- specifikace bankovního formátu KMO a účetní software dovoluje sloučení denních výpisů do měsíčních
- ověření ochoty účetní společnosti spolupracovat na zavedení automatizace zpracování, importu a exportu dat
- společnost nebude rozšiřovat nabídku přepravních služeb

#### **4.2.2 Efektivita marketingu a loajalita zákazníka**

- spolupracující agentury přistoupí na změnu atribučního modelu
- společnost je ochotná motivovat zákazníky k opakovanému nákupu pomocí slevy

### **4.3 Návrh harmonogramu realizace návrhu**

Pro jednotlivé body návrhy a jejich dílčí části jsem vytvořil odhad pro časovou náročnost a seznam zainteresovaných osob, které se na realizaci budou podílet. Samotnou realizaci a konkrétní harmonogram chtějí majitelé společnosti stanovit sami.

#### **4.3.1 Řízení nákladů a skladových zásob**

- vyjednávání s dodavateli
  - časová náročnost: jednotky hodin za kvartál
  - zainteresované strany: nákupčí společnosti, obchodní zástupce dodavatele
  - nejbližší možnost realizace: ihned
  - vyhodnocení výsledků: dlouhodobé
- analýza prodejů v kategoriích a podkategoriích na úrovni produktů:



- časová náročnost: 15 hodin
- zainteresované strany: programátor, nákupčí
- nejbližší možnost realizace: ihned, podle vytížení programátora pro zjištění data
- vyhodnocení výsledků: dlouhodobé
- řízení skladových zásob
  - časová náročnost: nižší jednotky hodin týdně
  - zainteresované strany: nákupčí
  - nejbližší možnost realizace: ihned
  - vyhodnocení výsledků: krátkodobé
- větší automatizace zpracování účetnictví
  - časová náročnost: 40 hodin
  - zainteresované strany: programátor, účetní společnost, banka
  - nejbližší možnost realizace: ihned, podle vytížení programátora pro vývoj importu a exportu dat
  - rychlost výsledků: krátkodobé
- výprodej skladových zásob
  - časová náročnost: 120 hodin
  - zainteresované strany: programátor, grafik, marketingový specialista, nákupčí
  - nejbližší možnost realizace: ihned, dle vytížení programátora a nákupčího
  - rychlost výsledků: krátkodobé

#### 4.3.2 Efektivita marketingu a loajalita zákazníka

- Zavedení lineárního atribučního modelu
  - časová náročnost: 12 hodin
  - zainteresované strany: marketingový specialista, spolupracující agentury
  - nejbližší možnost realizace: ihned
  - rychlost výsledků: dlouhodobé
- Detailní vyhodnocení kampaní podle lineárního atribučního modelu, nová správa kampaní
  - časová náročnost: jednotky hodin týdně
  - zainteresované strany: marketingový specialista, spolupracující agentury
  - nejbližší možnost realizace: ihned
  - rychlost výsledků: dlouhodobé
- Vytvoření věrnostního programu
  - časová náročnost: 280 hodin
  - zainteresované strany: programátor, grafik, marketingový specialista, spolupracující agentury, účetní společnost
  - nejbližší možnost realizace: ihned, dle vytížení programátora
  - rychlost výsledků: dlouhodobé

## ZÁVĚR

V mé bakalářské práci byl hodnocen podnikatelský záměr rozvoje vybrané společnosti, která se zabývá maloobchodním prodejem chovatelských potřeb. Na základě výsledků jednotlivých analýz byly vytvořeny konkrétní návrhy a postupy na zlepšení situace společnosti. Pro hodnocení stavu společnosti byly využity nástroje finanční analýzy, které jsou založeny na poskytnutých finančních výkazech a interních analytických datových souborech.

V úvodní kapitole byl definován účel práce a stanoveny hlavní cíle, které následuje základní charakteristika společnosti a stručný popis její aktuální situace. Další část se podrobně věnuje teoretickým východiskům práce, které slouží jako základ pro navazující kapitolu, kterou je samotná analýza společnosti. Analýza je rozdělená na finanční analýzu a obecnou analýzu společnosti. Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů zkoumá jednotlivé činnosti společnosti a porovnává vzájemně výsledky jednotlivých období s komentářem k zjištěným hodnotám a viditelnému trendu. Obecná analýza je založena na Porterově modelu konkurenčního prostředí, analýze konkurence a SWOT analýze. Za hlavní silnou stránku jednoznačně považuji vysoce proaktivní přístup k zákazníkovi a celkový způsob, jakým společnost s veřejností komunikuje. Naopak největší slabou stránkou shledávám nízkou účinnost reklamních kampaní a momentálně vysoké náklady. S ohledem na trh jako největší příležitost společnosti vidím transformaci zákazníků z offline segmentu s rozšířením nabídky o další služby pro psy.

Z finanční analýzy vyplynulo, že společnost má vysokou zadluženost, která je způsobená zvoleným financováním od majitelů společnosti, kteří nevložili prostředky prostřednictvím základního kapitálu, ale pomocí bezúročných půjček. Díky tomu standardní finanční ukazatele, zaměřené na zadluženost společnosti, vykazují enormně vysoké hodnoty. Ty navíc zvyšuje poměrně vysoká ztráta z předchozích období. Dále analýza odhalila velkou vázanost aktiv v zásobách, které jsou málo likvidní a společnost se tak může při vyšších obrátech snadno dostat do problémů s cash flow, protože aktuální doba obrátky pohledávek je delší, než doba obrátky závazků. Proto součástí mých návrhů je postupné vyjednávání lepších dodacích podmínek od velkoobchodních dodavatelů a prodloužení splatností závazků.

Při navazující analýze nákladů, a hledání zdroje záporného hospodářského výsledku, jsem podrobně rozebral strukturu nákladů a identifikoval jejich největší části, kterými jsou náklady na marketing a vedení účetnictví. Výsledkem analýzy tržeb je zjištění, že společnost má problémy s efektivitou reklamních kampaní a loajalitou zákazníků, které se společnosti podařilo přesvědčit k prvnímu nákupu, ale již znovu nenakupují. Protože z analýzy nákladů vyplívá, že cena za nového zákazníka je vyšší než cena za stávajícího zákazníka, uvedl jsem jako jeden z návrhů vytvořit věrnostní program, který by podpořil opakované nákupy zákazníků a byl zároveň finančně výhodný pro společnost.

Důležitou částí analýzy bylo podrobné stanovení bodu zvratu a porovnání jeho výsledků s původním bodem zvratu, který si majitelé společnosti před zahájením činnosti sami vytvořili. Základem bylo správné stanovení variabilních a fixních nákladů, které společnost ve skutečnosti má a vyhnout se odhadům. V porovnání s původním bodem zvratu jsem totiž došel k závěru, že majitelé velmi podcenili nákladovou stránku prodeje a to jak ve variabilních tak i fixních nákladech. Původní odhad na dostačující objem prodeje je totiž 6x menší, než nově vypočtený bod zvratu.

V závěru třetí kapitoly jsme vytvořili podrobné návrhy na řešení jednotlivých problémů, které jsem díky analýze identifikoval. Cílem mých návrhů je celkové zlepšení situace společnosti. Snížení nákladů a uvolnění vázaných prostředků na straně jedné, a zvýšení efektivity reklamních kampaní a přilákání stávajících zákazníků pro další nákupy na straně druhé. V poslední kapitole jsem pak díky spolupráci s majiteli společnosti sestavil podmínky a harmonogram realizace jednotlivých návrhů. Všechny návrhy jsem doplnil o odhad časové náročnosti, seznam zainteresovaných osob pro realizaci a hlavně o dobu, za kterou lze hodnotit vliv jednotlivých řešení.

Při porovnání aktuálního stavu a výsledků analýzy s původními odhady majitelů musím konstatovat, že majitelé velmi podcenili nákladovou stránku společnosti a přecenili reakci trhu na vstup nové společnosti. Na závěr celé práce majitelům doporučuji, aby zařadili analýzu podobného rozsahu do svých pravidelných kvartálních hodnocení, aby mohli jasně a zřetelně vidět směr, kterým se jejich společnost ubírá, a podle potřeby jej mohli včas ovlivňovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1.] Břečková, P., & Havlíček, K. (2016). *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě*. (První vydání). Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s..
- [2.] Dluhošová, D. (2008). *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. (2., upr. vyd.). Praha: Ekopress.
- [3.] Rozhovor: Jak se buduje e-shop SpokojenýPes.cz Fialková, J., & Rostecký, J. (2016). Retrieved from: <http://mladypodnikatel.cz/>
- [4.] Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. (Vyd. 1.). Brno: Computer Press.
- [5.] Keřkovský, M., & Vykypl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (Vyd. 1.). Praha: C.H. Beck.
- [6.] Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. (3. vyd.). V Praze: C.H. Beck.
- [7.] Kotler, P. (2005). *Marketing v otázkách a odpovědích*. (Vyd. 1.). Brno: CP Books.
- [8.] Mulač, P., & Mulačová, V. (2007). *Podniková ekonomika*. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.
- [9.] Porter, M. (1993). *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing.
- [10.] Sedláček, J. (2001). *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. (2. dopl. vyd.). Praha: Computer Press.
- [11.] Scholleová, H. (2008). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. (1. vyd.). Praha: Grada.
- [12.] Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. (1. vyd.). Praha: Grada.
- [13.] Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. (3., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Detailní struktura rozvahy (Dluhošová, s. 50).....	25
Tabulka 2 Výkaz zisku a ztráty (Dluhošová, s. 55) .....	26
Tabulka 3 Podíl vlastního kapitálu na aktivech .....	43
Tabulka 4 Podíl stálých aktiv.....	44
Tabulka 5 Podíl oběžných aktiv.....	44
Tabulka 6 Podíl zásob.....	44
Tabulka 7 Celková zadluženost .....	44
Tabulka 8 Dlouhodobá zadluženost.....	45
Tabulka 9 Rentabilita tržeb.....	45
Tabulka 10 Rentabilita nákladů .....	45
Tabulka 11 Celková likvidita.....	46
Tabulka 12 Pohotová likvidita.....	46
Tabulka 13 Podíl pohledávek na oběžných aktivech.....	46
Tabulka 14 Podíl zásob na oběžných aktivech .....	46
Tabulka 15 Doba obratu aktiv .....	46
Tabulka 16 Doba obratu zásob .....	47
Tabulka 17 Doba obratu pohledávek .....	47
Tabulka 18 Doba obratu závazků .....	47
Tabulka 19 Přehled celkových bez nákupu zboží a vybraných nákladů v kvartálech 2015 až 2017 .....	47
Tabulka 20 Náklady za přepravu objednávek.....	50
Tabulka 21 Podíl nepřevzatých a vrácených zásilek na celkových zásilkách .....	50
Tabulka 22 Tržby za zboží.....	51
Tabulka 23 Podíl zdrojů objednávek na obratu .....	52
Tabulka 24 Rekapitulace z údajů z jednotlivých analýz a odvozené hodnoty .....	55
Tabulka 25 Plnění objednávek a obratu v porovnání s bodem zvratu .....	57
Tabulka 26 Návrh dodacích podmínek pro největší dodavatele.....	63

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rozvrstvení zákazníků a typické vztahy (Veber, Srpová, s. 122).....	15
Obrázek 2 Základní rámec SWOT analýzy (Grasseová, s. 297) .....	17
Obrázek 3 Generické strategie (Porter, s. 31).....	18
Obrázek 4 Porterův model (Keřkovský, Vykypěl, s. 47).....	19
Obrázek 5 Grafické znázornění bodu zvratu (Mulač, Mulačová, s. 27).....	21
Obrázek 6 Zdroje a užití peněžních prostředků (Dluhošová, s. 13) .....	23
Obrázek 7 Vazby mezi finančními výkazy (Dluhošová, s. 60) .....	28
Obrázek 8 Soustava ukazatelů finanční analýzy (Dluhošová, s. 73).....	30
Obrázek 9 Paretův princip v oblasti produktové profitability (Břečková, Havlíček, s.53) .....	39
Obrázek 10 Výkaz zisku a ztráty 2016 .....	41
Obrázek 11 Vývoj tržeb za kvartály 2015/4 až 2017/1 .....	41
Obrázek 12 Rozvaha ve zkráceném rozsahu 2015, aktiva.....	42
Obrázek 13 Rozvaha ve zkráceném rozsahu 2015, pasiva .....	42
Obrázek 14 Rozvaha ve zkráceném rozsahu 2016, aktiva.....	43
Obrázek 15 Rozvaha ve zkráceném rozsahu 2016, pasiva .....	43
Obrázek 16 Struktura nákladů na měsíční reklamu .....	49
Obrázek 17 Průměrná hodnota objednávky v jednotlivých obdobích.....	51
Obrázek 18 Celkové tržby vč. DPH v jednotlivých kategoriích.....	52
Obrázek 19 Stav zásob v tisících Kč .....	53
Obrázek 20 Původně očekávaný bod zvratu, březen 2015 .....	54
Obrázek 21 Grafické znázornění bodu zvratu .....	56
Obrázek 22 Poměr dokončených objednávek k počtu dnů od první interakce, zdroj Google Analytics .....	65
Obrázek 23 Počet interakcí zákazníka před objednávkou .....	67
Obrázek 24 Počet uživatelů a konverzní poměr, zdroj Google Analytics .....	67

## SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1 Výpočet bodu zvratu (Mulač, Mulačová, s. 27) .....	20
Rovnice 2 Podíl vlastního kapitálu na aktivech (Dluhošová, s. 73) .....	30
Rovnice 3 Stupeň krytí stálých aktiv (Dluhošová, s. 73).....	30
Rovnice 4 Podíl stálých aktiv (Dluhošová, s. 74).....	31
Rovnice 5 Podíl oběžných aktiv (Dluhošová, s. 74).....	31
Rovnice 6 Podíl zásob (Dluhošová, s. 74) .....	31
Rovnice 7 Ukazatel celkové zadluženosti (Dluhošová, s. 75).....	32
Rovnice 8 Ukazatel dlouhodobé zadluženosti (Dluhošová, s. 75) .....	32
Rovnice 9 Rentabilita aktiv (Dluhošová, s. 77) .....	33
Rovnice 10 Rentabilita vlastního kapitálu (Dluhošová, s. 78) .....	33
Rovnice 11 Rentabilita tržeb (Dluhošová, s. 78) .....	33
Rovnice 12 Rentabilita nákladů (Dluhošová, s. 79) .....	33
Rovnice 13 Ukazatel celkové likvidity (Dluhošová, s. 79) .....	34
Rovnice 14 Ukazatel pohotové likvidity (Dluhošová, s. 80).....	34
Rovnice 15 Podíl pohledávek na oběžných aktivech (Dluhošová, s. 80) .....	35
Rovnice 16 Podíl zásob na oběžných aktivech (Dluhošová, s. 80) .....	35
Rovnice 17 Ukazatel obrátky celkových aktiv (Dluhošová, s. 83).....	35
Rovnice 18 Doba obratu aktiv ve dnech (Dluhošová, s. 83) .....	36
Rovnice 19 Doba obratu zásob (Dluhošová, s. 83).....	36
Rovnice 20 Doba obratu pohledávek (Sedláček, s. 68) .....	36
Rovnice 21 Doba obratu závazků (Sedláček, s. 69) .....	36
Rovnice 22 Odvození výpočtu nákupní ceny z marže a dosazení do vzorce .....	55
Rovnice 23 Celkové variabilní náklady na jednu objednávku .....	56
Rovnice 24 Aktuální bod zvratu .....	56